

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Ekonomická výkonnost a konkurenceschopnost podniku
Economic Performance and Competitiveness of the Company

Student: Bc. Lucie Korbelová

Vedoucí diplomové práce: Ing. Hana Štverková, Ph.D., MBA

Ostrava 2014

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Lucie Korbelová**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Specializace: 00 Ekonomika podniku
Téma: **Ekonomická výkonnost a konkurenceschopnost podniku**
Economic Performance and Competitiveness of the Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická východiska ekonomické výkonnosti a konkurenceschopnosti
3. Analýza ekonomické výkonnosti a konkurenceschopnosti konkrétního podniku
4. Shrnutí, návrhy a doporučení
5. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

GRASSEOVÁ, Monika a kol. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: Computer Press, 2012. 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
ZALAI, Karol a kol. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. 8. vyd. Bratislava: Sprint vbra, 2013. 471 s. ISBN 978-80-893-9380-0.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

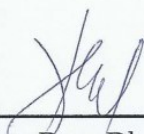
Vedoucí diplomové práce: **Ing. Hana Šterková, Ph.D., MBA**

Datum zadání: 22.11.2013

Datum odevzdání: 25.04.2014



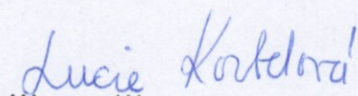
Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

MÍSTOPŘÍSEŽNÉ PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem svou diplomovou práci vypracovala samostatně a všechny použité zdroje uvádím ve své práci.

V Ostravě dne 25. dubna 2014



Bc. Lucie Korbelová

PODĚKOVÁNÍ

V této části bych ráda poděkovala Ing. Haně Štverkové, Ph.D., MBA za cenné připomínky a rady k diplomové práci.

1	<u>ÚVOD</u>	4
2	<u>TEORETICKÁ VÝCHODISKA EKONOMICKÉ VÝKONNOSTI A KONKURENCESCHOPNOSTI</u>	6
2.1	DEFINICE ZÁKLADNÍCH POJMŮ	6
2.1.1	KONKURENČNÍ PROSTŘEDÍ A KONKURENCE	6
2.1.2	KONKURENCESCHOPNOST A KONKURENČNÍ VÝHODA	11
2.1.3	EKONOMICKÁ VÝKONNOST A JEJÍ MĚŘENÍ	14
2.2	METODY MĚŘENÍ EKONOMICKÉ VÝKONNOSTI A KONKURENCESCHOPNOSTI	17
2.2.1	ANALÝZA FINANČNÍ SITUACE PODNIKU A JEJÍ VYBRANÉ UKAZATELE	17
2.2.2	BONITNÍ MODEL Y	24
2.2.3	BANKROTNÍ MODEL Y	26
2.2.4	PESTLE ANALÝZA	29
2.2.5	PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	32
2.2.6	HODNOCENÍ ŽIVOTASCHOPNOSTI PODNIKU	35
2.3	SHRNUTÍ	37
3	<u>ANALÝZA EKONOMICKÉ VÝKONNOSTI A KONKURENCESCHOPNOSTI KONKRÉTNÍHO PODNIKU</u>	38
3.1	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI	38
3.2	FINANČNÍ ANALÝZA	41
3.3	BONITNÍ A BANKROTNÍ MODEL Y	46
3.4	PESTLE ANALÝZA	49
3.5	PORTEROVA ANALÝZA PĚTI KONKURENČNÍCH SIL	57
3.6	HODNOCENÍ ŽIVOTASCHOPNOSTI PODNIKU	63
4	<u>SHRNUTÍ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ</u>	66
5	<u>ZÁVĚR</u>	74
	<u>ZDROJE POUŽITÉ LITERATURY</u>	76
	<u>SEZNAM ZKRATEK</u>	81
	PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ DIPLOMOVÉ PRÁCE	
	SEZNAM PŘÍLOH	
	JEDNOTLIVÉ PŘÍLOHY	

1 Úvod

Měnící se prostředí a rostoucí tlak konkurence nutí podniky k větší pružnosti a neustálému hledání optimálních zdrojů, cest a způsobů jak konkurenci předstihnout. Schopnost pružně reagovat na změny v prostředí je označována jako konkurenceschopnost a je základem úspěchu podniku v konkurenčním boji.

Lze konstatovat, že konkurenceschopnost může mít dvě podoby, jednak zahrnuje schopnost podniků čelit náporům konkurentů a jednak schopnost vést s nimi ofenzivní boj. Aby organizace mohla obstát v konkurenčním boji, musí neustále zlepšovat své činnosti a hledat konkurenční výhody, které umožní subjektu vytvořit „neodmítnutelnou“ nabídku, jenž uspokojí potřeby zákazníků takovým způsobem, jakým to nedokáže konkurence.

Pro samotnou existenci podnikání je také důležitá výkonnost podnikatelských subjektů. Obecně tedy způsob, jakým subjekt vykonává určitou činnost. Přáním vlastníka je, aby firma byla co nejvýkonnějším nástrojem na peníze, přičemž toho nutným předpokladem je životaschopnost podniku. Ta je dána udržení rovnováhy ve vztahu k okolí, tj. respektování zájmů a přinášení užitku všem zainteresovaným stranám. V rámci diplomové práce bude pozornost zaměřena na hodnocení ekonomické (finanční) výkonnosti podniku, jelikož dobré finanční zdraví přispívá k rychlejšímu a snadnějšímu přizpůsobení měnícím se podmínkám, neustálému zlepšování činností podniku a k hledání konkurenčních výhod.

Cílem diplomové práce je zhodnocení současného stavu konkrétního podniku se zaměřením na jeho finanční zdraví a životaschopnost s ohledem na vliv vnějšího prostředí. Dílčím cílem je, na základě získaných informací, provést shrnutí a navržení vhodného doporučení, které by mohlo vést ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku na trhu.

Pro zpracování diplomové práce budou použity analytické metody jako je PESTLE analýza a Porterova analýza konkurenčních sil pro zkoumání vnějšího prostředí. Za účelem zhodnocení finančního zdraví bude aplikována finanční analýza a bonitní a bankrotní modely (Index bonity, Quicktest, indexy IN a Altamanova analýza). Poslední metodou bude Pollakova metoda pro posouzení životaschopnosti podniku.

Práce je rozdělena do pěti kapitol. První a poslední tvoří úvod a závěr. Zbývající kapitoly jsou tematicky zaměřeny a logicky na sebe navazují. Jejich součástí je i shrnutí, jež je uvedeno v závěru každé kapitoly.

Druhá kapitola je zaměřena na teoretická východiska ekonomické výkonnosti a konkurenceschopnosti podniku. Obsahuje vymezení základní pojmů jako je konkurence, konkurenceschopnost a konkurenční výhoda, ekonomická výkonnost. Důležitou součástí je i popis jednotlivých analytických metod. Tato část je velmi významná pro pochopení dané problematiky a informace v ní uvedené budou použity v následující, třetí kapitole, která se zabývá hodnocením konkrétního podniku, jenž si nepřeje být jmenován.

Čtvrtá a zároveň poslední tematicky zaměřená kapitola je věnována shrnutí výsledků diplomové práce a navržení vhodných doporučení, jež by mohla přispět ke zvýšení ekonomické výkonnosti a konkurenceschopnosti podniku.

Diplomová práce je zpracována na základě odborné literatury, informací dostupných na internetu, článků a informací poskytnutých přiděleným konzultantem z dané společnosti.

2 Teoretická východiska ekonomické výkonnosti a konkurenceschopnosti

Tato kapitola je zaměřena na teorii věnovanou ekonomické výkonnosti a konkurenceschopnosti. První část vymezuje definice základních pojmů, kdežto druhá popisuje metody a analýzy, které budou použity pro hodnocení konkrétního podniku.

2.1 Definice základních pojmů

Předtím než budou popsány jednotlivé přístupy a metody měření ekonomické výkonnosti a konkurenceschopnosti podniku je zapotřebí vymezit základní pojmy. Pro realizaci hodnocení je nutné vědět co vůbec konkurence, konkurenceschopnost a ekonomická výkonnost znamená. Budou přiblíženy takové pojmy, jako je konkurenční prostředí, přístupy ke konkurenci a typologie, konkurenční výhoda aj.

2.1.1 Konkurenční prostředí a konkurence

Konkurenční prostředí svým rozsahem lokálního až globálního charakteru je místem, kde probíhá vzájemné interaktivní působení dvou a více subjektů, kteří v daném čase realizují podobnou činnost, dosahují shodných cílů a používají stejné metody k jejich dosažení. Z hlediska ekonomického pojetí vytváří konkurenční prostředí určité hranice, kde v daném prostoru a čase soutěží podnikatelské subjekty o dosažení maximální efektivnosti a úspěšnosti při realizaci ekonomických, obchodní a jiných operací za účelem dosažení zisku. (Čichovský, 2002).

Konkurenci lze chápat jako soupeření, soutěžení, případně také jako hospodářskou soutěž a představuje tedy vztah mezi dvěma a více subjekty. Aby však subjekt mohl vstoupit do konkurenčního vztahu, musí splnit dvě základní podmínky, a to disponovat konkurenčním potenciálem a mít zájem vstoupit do konkurence (Mikoláš, 2011).

Kotler naproti tomu přichází s odvětvovým a tržním vymezením konkurence. „*Odvětví je skupina firem, které nabízejí produkty nebo produktovou třídu, jež představuje blízké substituty. Firma se musí pokusit porozumět ve svém odvětví konkurenčnímu modelu, pokud se chce stát v tomto odvětví dobrým hráčem. Tržní vymezení konkurence definuje funkční konkurenci jako firmy, které se snaží uspokojit stejné potřeby zákazníku nebo obsloužit stejnou skupinu zákazníků.*“ (Kotler, 2007, str. 570).

Poslední definicí konkurence, která bude zmíněna, je definice, která ve své podstatě říká, že konkurenční vztahy a soupeření nejsou pouze otázkou podobný podniků, jež usilují o uspokojení stejného zákazníka. Říká, že pro definici konkurence je nutné aplikovat co nejširší pojetí, které hledá vhodné principy i v méně tradičních souvislostech (Zich, 2008). „*Konkurenti jsou různé firmy a organizace, se kterými společnosti soupeří o zákazníky a potřebné zdroje (například pracovní síly, suroviny a materiál a dokonce i celé organizace). Za konzistentní konkurenty dané společnosti považujeme ty firmy a organizace, které produkují stejné nebo podobné produkty a služby. Za nekonzistentní považujeme zřetelně odlišné, a přitom si konkurující organizace.*“ (Donnelley, 1997, str. 59). Pro účely diplomové práce bude konkurence pojímána právě podle této definice.

Konkurence je síla, kterou firmy nemohou kontrolovat, existují však určité bariéry, které ji mohou do určité míry omezit. Jedná se o (Volker, 2012):

- patenty, autorská práva,
- obchodní bariéry,
- regulační opatření,
- přístup k know-how a kvalifikované pracovní síle,
- strategická partnerství,
- kapitálové zdroje, aj.

PŘÍSTUPY KE KONKURENCI

Většina manažerů je přesvědčená, že konkurenční jednání je otázkou soupeření o to být nejlepší. Například Porter považuje toto přesvědčení za chybné. Většina odvětví totiž obsluhuje různé typy zákazníků a co je nejlepší pro jednoho, nemusí být nutně nejlepší pro jiného zákazníka. Taktéž budou-li všechny podniky v odvětví usilovat o to být nejlepší, budou se řídit stejnými radami, budou provádět srovnávání svých praktických postupů, metod a výrobků, což v konečném důsledku povede ke konkurenční hře s nulovým součtem, ve které nemůže nikdo vyhrát. Podniky se budou natolik sbližovat, že zisk jednoho subjektu bude ztrátou druhého. Porter toto označuje jako konkurenční připodobňování (sbližování), při kterém dochází k odstraňování odlišností mezi podniky, čímž zákazník ztrácí kritéria výběru a rozhoduje se na základě ceny. Tento ústup k cenové konkurenci může mít vliv nejenom na výrobce, ale i na zákazníky, dodavatele a zaměstnance. Firmy jsou nuceny snižovat náklady a šetřit na zdrojích. Neustálý tlak na ceny může zcela utlumit ziskovost odvětví, což

často vede k omezení konkurence prostřednictvím konsolidace. Výsledným efektem je snížení počtu soupeřů, takže jedna či několik málo firem mohou ovládnout trh (Margretta, 2012).

Porter je přesvědčený, že místo dosahování toho být nejlepší, by měly podniky usilovat o nalezení jedinečnosti. Jedná se o jedinečnost hodnoty, kterou firma vytváří a způsob jak ji vytváří. Toto chápání konkurence a konkurenčního jednání klade důraz na vytváření mimořádné hodnoty pro vybrané zákazníky, nikoliv na přibližování a napodobování soupeřů. Zákazníci tak získávají větší možnost výběru a cena se stává pouze jedním z kritérií rozhodování. Tento způsob vytváření hodnoty je základem pro konkurenční hry s kladným součtem. Úspěšnou cestou, jak dosáhnout jedinečnosti je realizace inovací. V tab. 2.1 jsou přehledně shrnuty základní rozdíly mezi uvedenými přístupy ke konkurenci (Margretta, 2012).

Tab. 2.1 – Základní rozdíly mezi přístupy ke konkurenci podle Portera

Být nejlepší	Být jedinečný
Být jedničkou	Dosahovat vyšší návratnosti
Důraz kladen na tržní podíl	Důraz kladen na zisky
Nejlepší produkt pro nejlepší zákazníky	Uspokojovat rozmanité potřeby zákazníků
Konkurence prostřednictvím napodobování	Konkurence prostřednictvím inovací
Nulový součet – nikdo nemůže zvítězit	Kladný součet – mnoho vítězů a disciplín

Zdroj: převzato dle Margretta (2012, str. 39).

Přístupy ke konkurenci lze také vymežit, z hlediska formování strategických záměrů, na (Švarcová, 2012):

- nezávislé přístupy – v rámci konkurenčního boje firmy neusilují o spojování sil s rivaly,
- přístupy spolupráce – základem je myšlenka, že spolupráce přináší řadu výhod, především v přístupech na trh, nových distribučních cestách, zpětných informacích z trhu apod.,
- přístupy manévrování - smyslem je vyhnout se přímé konkurenci například prostřednictvím rozšiřování výrobního programu.

V rámci diplomové práce je upřednostňováno Porterovo pojetí přístupu ke konkurenci, jenž ve své publikaci uvádí autorka Margretta (2012).

TYOLOGIE KONKURENCE

Kromě vymezení přístupů ke konkurenci, je také důležité přiblížit její typologii. Konkurenci lze členit podle čtyř hledisek:

- 1) teritoriální hledisko,
- 2) podle nahraditelnosti produktu v konkurenčním prostředí,
- 3) podle počtu producentů a stupně diferenciaci produktu
- 4) podle stupně organizovanosti a propojitelnosti producentů do aliancí.

Ad 1)

Konkurenční typologii podle rozsahu konkurenčního působení lze dále členit na (Čichovský, 2002):

- a) globální konkurence – působí prakticky po celém světě, nicméně je ovlivněná mírou otevřenosti či uzavřenosti národních ekonomik.
- b) Alianční konkurence – zasahuje pouze jednotlivé nadnárodní tržní prostory a ekonomická sdružení konkrétních států.
- c) Národní konkurence – jedná se o konkurenci, jež působí na území daného státu a která je ohraničená strukturou národních makroekonomických a mikroekonomických pravidel.
- d) Meziodvětvová konkurence – lze ji definovat jako množinu konkurentů, působících ve více odvětvích.
- e) Odvětvová konkurence – patří zde všichni konkurenti daného odvětví.
- f) Komoditní konkurence – zahrnuje subjekty, jež vyrábějí či prodávají stejný nebo podobný produkt podle komoditní klasifikace Evropské unie (EU).

Ad 2)

Kozel (2006) uvádí typologii podle nahraditelnosti produktu v konkurenčním prostředí především proto, že na konkurenci nelze pohlížet pouze jako na subjekty, kteří poskytují stejné výrobky či služby lišící se pouze jinou značkou. Patří zde:

- a) Konkurence značek – výrobce pod jednou značkou nabízí několik variant daného produktu (např. stavební spořitelna nabízí dva produkty – rychlá a standardní varianta spoření).
- b) Konkurence odvětvová – výrobce či prodejce považuje za své konkurenty ty firmy, jež vyrábějí stejný typ produktů (např. produkty všech stavebních spořitel).

- c) Konkurence formy – zahrnuje všechny podniky uspokojující stejné potřeby (společnosti poskytující služby, jež mají podobu stavebního spoření – hypotéky, půjčky, spoření).
- d) Konkurence rodu – zahrnuje ostatní podniky, které s nimi soutěží o zákaznickovy peníze (např. makléřské společnosti, burza cenných papírů, spořitelny, kampeličky, loterie).

Ad 3)

Hledisko podle počtu prodejců a stupně diferenciací produktu lze dále členit do čtyř skupin (Čichovský, 2002):

- a) Čistý monopol – na určitém trhu existuje pouze jeden subjekt, který produkuje konkrétní výrobek.
- b) Oligomonopolie – v daném čase a prostoru zajišťuje generovanou poptávku jeden subjekt prostřednictvím souboru diferenciovaných produktů.
- c) Monopolistická konkurence – na rozdíl od oligomonopolie, poptávku uspokojuje mnoho subjektů souborem diferenciovaných výrobků.
- d) Dokonalá konkurence – v případě dokonalé konkurence uspokojuje poptávku mnoho subjektů stejným nebo velmi podobným výrobkem.

Ad 4)

Poslední hlediskem pro typologii konkurence je konkurence podle stupně organizace a propojitelnosti producentů do aliancí. Toto hledisko lze opět členit do čtyř kategorií (Čichovský, 2002):

- a) Monopol – jedná se o vzájemné propojení na nejvyšším stupni ve výrobně distribučním procesu s cílem ovládnout trh.
- b) Kartel – představuje konkurenci, kdy si podniky na základě kartelových dohod rozdělí trh, přičemž si vzájemně nekonkurují cenou ani značkou.
- c) Syndikát – oproti kartelu, se podniky navíc domlouvají na společné strategii a taktice uplatňované vůči ostatní konkurenci.
- d) Trast – jedná se o vyšší formu syndikátu. Firmy uplatňují i stejnou investiční politiku kapitálu.

2.1.2 Konkurenceschopnost konkurenční výhoda

S konkurencí také souvisí pojem konkurenceschopnost. Konkurenceschopnost může mít podobu podnikatelského potenciálu vyznačujícího se určitými charakteristikami (Mikoláš, 2011):

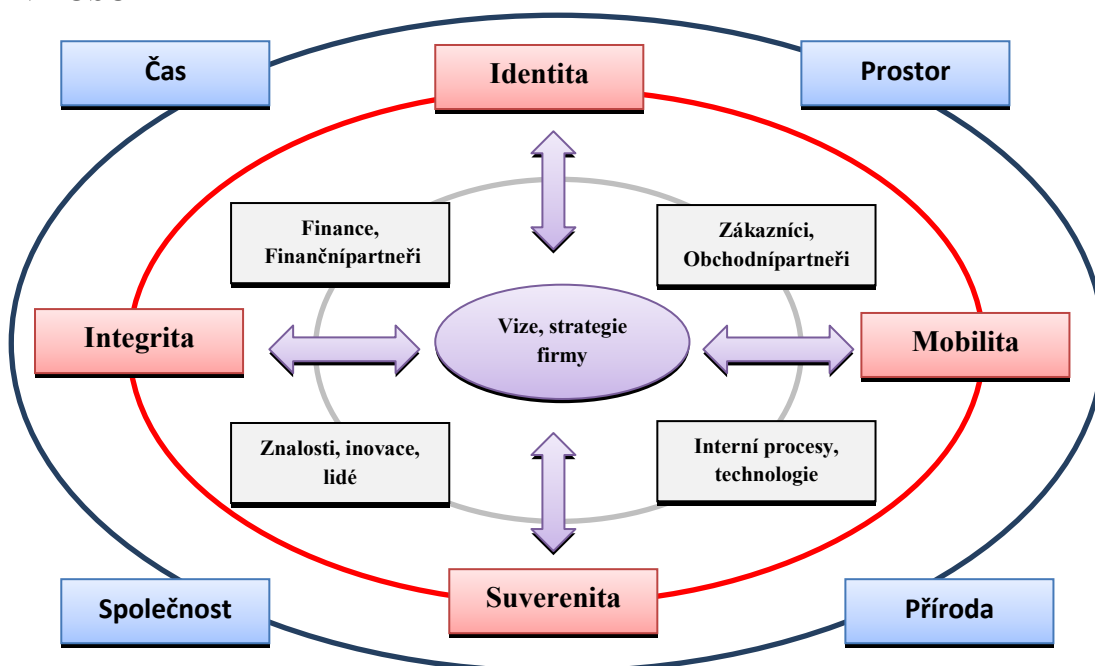
- všeobecné charakteristiky - potenciál představuje rozdíl mezi tím, co je a co může být. Také je to pravděpodobná změna, která vyvolává odpor proti změně, ale také vytváří příležitost k umocnění stávajícího potenciálu nebo ke vzniku nového.
- speciální charakteristiky –existuje externí omezující potenciál nebo potenciál vedoucí k umocnění stávajícího potenciálu a existuje konkurent firmy, a to buď na straně nabídky (dodavatel), nebo na straně spotřeby (spotřebitel).

Nositeli potenciálu (zdroje) jsou příroda (živá, neživá, umělá), lidská společnost, prostor a čas.

K budování a posílení konkurenceschopnosti může pomoci trojí přístup, a to užší obchodně-vládní spolupráce, efektivní propojení národních agentur zapojených do hodnotového řetězce a optimální využívání nových technologií. Hlavní úkolem podniku je rozhodnout, jak využít nové zdroje a trhy v podmínkách rostoucí globální konkurence. Kdežto úkolem vlády je navržení a realizace optimálních podpůrných politik a strategií. Jejich vzájemná spolupráce je tudíž nezbytná pro budování a posilování konkurenceschopnosti firem (International TradeForum, 2004).

Modelem popisující konkurenceschopnost podniku je například model IDINMOSU (obr. 2.1), který je nazván podle jeho měkkých parametrů (identita, integrita, mobilita a suverenita). Model poukazuje na to, že základem konkurenceschopnosti je podnikatelská vize a strategie, které se formují transformací výchozích zdrojů. Z podnikatelské vize a strategie pak vycházejí již zmíněné měkké faktory. Nedílnou součástí modelu a tedy konkurenceschopnosti jsou také finance, zákazníci, inovace a interní procesy (Mikoláš, 2011).

Obr. 2.1 – Model IDINMOSU



Zdroj:vlastní zpracování dle Mikoláš (2011, str. 201).

- **Identita** - představuje soubor vnitřních a vnějších znaků, jehož prostřednictvím můžeme podnik v prostředí identifikovat.
- **Integrita** - je dána soudržností firmy. Představuje míru identifikace zaměstnanců s podnikovými cíli a strategiemi.
- **Mobilita**- poukazuje na to, jak je podnik schopný reagovat a přizpůsobovat se na změny uvnitř i vně firmy.
- **Suverenita** - firma je suverénní, jestliže může účinně rozhodovat o svém vývoji a tato rozhodnutí efektivně realizovat.

Pokud jsou charakteristiky identity, integrity, mobility a suverenity nejasné, existuje vysoká pravděpodobnost ohrožení zdravého rozvoje podniku. Jejich disharmonie může vlastníky negativně ovlivnit nejenom ekonomicky, ale také sociálně, politicky či existenčně (Mikoláš, 2011).

Marinič (2008) naproti tomu říká, že konkurenceschopnost je vyjádřením ekonomické převahy podniku nad konkurencí a lze ji chápat jako schopnost vyrábět a prodávat výrobek či službu za podmínky zachování rentability. Firma musí být schopná snížit cenu produktu a poskytnout jeho vyšší kvalitu než její konkurenti. Toto tvrzení se opírá o produkční teorii, podle které podniky zvyšují svojí produkci a objem prodeje do takové míry, kdy existuje příležitost realizovat zisk. Generovat zisk a expandovat na trh mohou pouze ty firmy, které

jsou schopné vyrábět svou produkci s nižšími náklady než je tržní cena a s nižšími náklady než konkurence. Úroveň nákladu je tedy jedním z hlavních ukazatelů konkurenční schopnosti firmy.

Porter (1997) zase tvrdí, že konkurenceschopnost je určena alokací pěti dynamických konkurenčních faktorů (existující konkurence v odvětví, zákazníci, dodavatelé, hrozba substitutů a nových konkurentů), jejichž společné působení rozhoduje o schopnosti podniků v daném odvětví získat z investic takovou míru zisku, která převýší cenu vloženého kapitálu. Jedná se tedy o schopnost organizace účinně čelit těmto pěti hybným silám konkurence a případně je ovlivňovat ve svůj prospěch.

Pro účely diplomové práce bude využito pojetí konkurenceschopnosti podle Portera, které je blíže popsáno v kapitole 2.2.5.

Obecně lze konstatovat, že konkurenceschopnost je dána několika faktory, které lze rozdělit do dvou základních skupin (Karpissová, 2008):

- vnitřní faktory – patří zde inovační aktivita, schopnost pružného přizpůsobení se požadavkům zákazníka, kvalita produkce, náklady na pracovní sílu, kvalifikace pracovníků, péče o zákazníky, přístup k finančním zdrojům a cenění jména firmy,
- vnější faktory – konkurenční boj, vyjednávací síla odběratele a dodavatele, zájem vstoupit do pracovního poměru v dané organizaci, korupce v prostředí, podpora státních orgánů a orgánů veřejné správy.

KONKURENČNÍ VÝHODA

Konkurenční výhodu lze definovat jako schopnost podniku vykonávat něco takovým způsobem, jakým to nedokáže konkurence. Ve 30. letech 20. století Schumpeter došel k závěru, že jejím základem je vyrábět a poskytovat jiné výrobky a služby než konkurenti. Tato výrobková inovace jako jediný základ konkurenční výhody měla trhliny – na trhu se začaly objevovat imitace, které ničily náskok inovátorů. Významným pokrokem byl Porterův model hodnotového řetězce, který poukazuje na způsoby, jak vyrábět stejné věci jiným způsobem. Tento přístup umožňuje podnikům bránit se imitacím konkurenční výhody. Princip spočívá ve vnitřní organizaci práce v podniku, ve způsobu provádění činností a vazeb mezi nimi. Všechny tyto aspekty konkurenční výhody jsou skryté (neviditelné) uvnitř podniku a konkurence je může jenom obtížně v krátkém čase napodobit (Kislingerová, 2008).

Porter tedy říká, že konkurenční výhoda je věcí vytváření mimořádné hodnoty a prohlubování rozdílu mezi hodnotou pro zákazníka a náklady. Konkurenční výhoda znamená, že podnik dokáže udržovat vyšší relativní ceny a nižší relativní náklady, případně obojí, než ostatní konkurenti v odvětví. Její existence se nakonec projeví ve výkazu zisků a ztrát (Margretta, 2012).

Lze konstatovat, že může mít dvě podoby, a to vůdčí postavení v nízkých nákladech či podobu diferenciacce (Porter, 1997)

Čichovský(2002) naproti tomu říká, že konkurenční výhoda je vázána na jejího nositele, a to na produkt nebo producenta. Tito nositelé jsou pak ovlivňováni cenou, systémem koupě,kvalitou, ekologií, balením, logistikou, informacemi, servisními službami a ostatními výhodami.

Základními zdroji konkurenční výhody jsou (Marinič, 2008):

- originální dovednosti a kompetence – mohou mít hmotný charakter (např. zařízení a technologie založené na licencích, ochranných známkách, patentech) a nehmotný charakter (know-how, organizační systémy, procesy, strategické partnerství aj.)
- reprodukovatelné dovednosti a kompetence – patří zde, mimo jiné, stroje a zařízení, finanční zdroje, marketingová politika, obecně známé poznatky a vědomosti.

2.1.3 Ekonomická výkonnost a její měření

Výkonnost podnikových činností závisí na míře využití konkurenční výhody firmy. Pavelková a Knapková(2009) tvrdí, že se mohou úspěšně rozvíjet ty subjekty, které jsou schopné přizpůsobit se měnícím se podmínkám podnikání, sledují a vyhodnocují míru výkonnosti a usilují o její trvalé zvyšování.

Aby byl podnik schopen zvyšovat svou výkonnost, musí identifikovat klíčové faktory, které ji ovlivňují a vytvořit optimální systém měřítek odrážející vzájemné vazby mezi aktivitami. Lze tedy konstatovat, že pouze na základě efektivního hodnocení a řízení výkonnosti, může podnik dosáhnout stanovených cílů a zajistit tak úspěšný rozvoj firmy (Pavelková, Knapková, 2009).

K hodnocení výkonnosti může každý subjekt přistupovat jinak (Mikoláš, 2011):

- Vlastník - pro vlastníka je důležitá míra návratnosti prostředků vložených do podnikání. Proto bude za výkonný podnik pak považován ten subjekt, který je schopen zhodnotit prostředky v nejvyšší možné míře a co v nejkratším čase.
- Manažer - pro manažera je zase důležitá prosperita, proto bude hodnotit výkonnost podniku na základě toho, zda má stabilní podíl na trhu, loajální zákazníky, vyrovnané peněžní toky, zda je likvidní a rentabilní.
- Zákazník - zákazníknaproti tomu bude posuzovat výkonnost subjektu podle toho, jak je firma schopná předvídat jeho potřeby a přání v momentě jejich vzniku a nabídnout kvalitní produkt za přijatelnou cenu. Zákaznickovy kritéria hodnocení výkonnosti jsou cena, kvalita a dodací lhůta.

Otázkou však zůstává, co by tedy mělo být měřítkem výkonnosti. V minulosti vznikla celá řada kritérií, podle kterých byla výkonnost hodnocena. Jejich vývoj je znázorněn v tab. 2.2(Pavelková, Knapková, 2009).

Tab.2.2- Vývoj ukazatelů finanční výkonnosti podniku

1.Generace	2.Generace	3.Generace	4. Generace
Zisková marže	Růst zisku	Výnosnost kapitálu (ROA, ROE, ROI)	Tvorba hodnoty pro vlastníky
Zisk/tržby	Maximalizace zisku	Zisk/investovaný kapitál	EVA,CFROI, FCF

Zdroj:převzato dle Pavelková, Knapková (2009, str. 14).

Důvodem proč se v moderních konceptech řízení a měření výkonnosti preferují vlastníci je ten, že vlastníci přinesli do podnikání myšlenku, prostředky a jsou to také oni, kdo podléhají největšímu riziku. Pokud se naplní jejich očekávání návratnosti investic při adekvátním riziku, budou i nadále ochotni zůstat v podnikání (Pavelková, Knapková, 2009).

Podniky proto usilují o identifikaci, řízení a měření především těch faktorů, které mají vliv na výkonnost a tvorbu hodnoty. V současné teorii a praxi členíme systémy měření výkonnosti a konkurenceschopnosti na (Marinič, 2008):

- systémy založené na finančních ukazatelích,
- systémy založené na nefinančních ukazatelích,
- systémy, založené na propojení finančních a nefinančních ukazatelů – Balanced Scorecard, model EFQM, Six Sigma, aj.

Parmenter naopak člení měřítka výkonnosti na (Mikoláš, 2011):

- klíčové ukazatele výkonnosti, poskytující informace o tom, jak si podnik vedl v minulosti,
- ukazatele výkonnosti, které říkají, co je třeba udělat,
- klíčové ukazatele výkonnosti, jež poukazují na to, co je třeba provést pro dramatické zvýšení výkonnosti.

Pro sestavení úspěšných systému měření a hodnocení firemní výkonnosti je zásadním problémem propojení finančních a nefinančních ukazatelů na nejvyšší cíl. Nástrojem odstranění tohoto nedostatku je kauzální analýza vazeb a vytvoření architektury klíčových faktorů (Marinič, 2008).

Mezi důvody, proč se v posledních letech klade důraz na nefinanční ukazatele, patří (Mikoláš, 2011):

- umožňují těsné propojení strategie pomocí definice měřitelných specifických cílů, které umožňují správu identifikaci a volbu ukazatelů na základě analýzy společnosti, určení klíčových procesů a také na základě potřeb budoucího rozvoje.
- Vysoká míra jasnosti ukazatelů podporuje efektivní komunikaci.

V současné době nejvíce používaný postup měření výkonnosti podniků vychází z finančních ukazatelů, jež hodnotí vývoj ekonomických toků, důchodů, změny v majetku subjektů. Tento tradiční přístup, také označovaný jako finanční analýza (viz kapitola 2.2.1), slouží pro posouzení provozního a finančního rizika a lze ho rozdělit do pěti základních skupin (Šulák, Vacík, 2003):

- absolutní ukazatele,
- rozdílové ukazatele,
- paralelní soustava poměrových ukazatelů,
- pyramidová soustava poměrových ukazatelů,
- souhrnné ukazatele pro měření výkonnosti firem.

Tento přístup je však v posledních letech kritizován z důvodu omezenosti pohledu hodnocení z pozice tvorby hodnot pro vlastníka, posouzení produktivnosti chování společnosti, aj. Proto vznikají nová měřítka výkonnosti podniku, jako jsou ekonomická přidaná hodnota (EVA), tržní přidaná hodnota (MVA), ukazatel rentability investic (CFROI),

Balancedscorecard(BSC) a Evropský model podnikatelské úspěšnosti (EFQM)(Šulák, Vacík, 2003).

2.2 Metody měření ekonomické výkonnosti a konkurenceschopnosti

V této podkapitole bude pozornost zaměřena na vybrané metody a modely měření ekonomické výkonnosti a konkurenceschopnosti podniku. Budou popisovány takové modely a metody jako je finanční analýza a její vybrané ukazatele, bonitní a bankrotní modely, Porterova analýza pěti konkurenčních sil. Bude přiblížena analýza vnějšího prostředí podniku (PESTLE) a Pollakova metoda.

2.2.1 Analýza finanční situace podniku a její vybrané ukazatele

Finanční analýza je významnou součástí podnikového řízení a je úzce spojena s účetnictvím a finančním řízením podniku. Jejím prostřednictvím je hodnocena minulost, současnost a jsou stanovena doporučení vhodných řešení pro budoucí finanční hospodaření. Jejím úkolem je rozpoznat finanční zdraví, identifikovat slabiny, jež by mohly vést k problémům a určit silné stránky podniku. Účelem finanční analýzy je tedy komplexně vyjádřit majetkovou a finanční situaci firmy (Holečková, 2008).

Finanční analýzu lze rozdělit do dvou oblastí (Holečková, 2008):

- Externí finanční analýza – vychází ze zveřejňovaných finančních a účetních informací a jiných veřejných zdrojů (např. rozvaha, výkaz zisků a ztrát, výkaz peněžních toků, výroční zprávy, aj.). Výsledky externí finanční analýzy jsou pro okolí signálem toho, jaké má podnik vyhlídky na pokračující trvání a rozvoj v dalších letech. K externím uživatelům patří investoři, banky a jiní věřitelé, obchodní partneři (odběratelé, dodavatelé), stát a jeho orgány, konkurenti.
- Interní finanční analýza – je realizována podnikovými útvary a jinými přizvanými osobami jako je auditor, ratingové agentury, oceňovatelé. V rámci interní analýzy se navíc pracuje s interními informacemi, údaji finančního, manažerského či vnitropodnikového účetnictví, s podnikovými kalkulacemi, statistiky a plány. Interními uživateli jsou pak manažeři, zaměstnanci a odbory.

Mezi základní techniky finanční analýzy patří především procentní rozbor a poměrová analýza. Základem obou technik jsou absolutní ukazatele - tokové i stavové veličiny účetních výkazů (Vochozka, 2011).

Vochozka (2011) uvádí, že technika procentního rozboru spočívá v určení procentního podílu jednotlivých složek rozvahy na aktivech, a položek výkazu zisku a ztrát na tržbách (vertikální analýza). Procentní poměry jsou také srovnávány v čase např. s plánem, mezi podniky, odvětvími či normovanými hodnotami (horizontální analýza).

Druhou významnou technikou jsou poměrové ukazatele, které se běžně vypočítávají vydělením jedné položky jinou, uvedenou ve výkazech. Je důležité, aby mezi danými položkami existovaly souvislosti z hlediska obsahu. Poměrové ukazatele mohou mít paralelní či pyramidové uspořádání. Cílem pyramidového uspořádání je objasnit změny v chování vrcholového ukazatele a určit sílu působení jeho dílčích činitelů. Naproti tomu paralelní uspořádání umožňuje rozřazení ukazatelů do skupin měřících určitý aspekt finanční situace podniku. Základními skupinami ukazatelů jsou (Vochozka, 2011):

- ukazatele rentability,
- ukazatele aktivity,
- ukazatele zadluženosti,
- ukazatele likvidity,
- ukazatele kapitálového trhu.

UKAZATELE RENTABILITY

Ukazatele rentability vyjadřují výnosnost podniku a shrnují ukazatele likvidity, aktivity a zadluženosti. Některé z jejich ukazatelů jsou velmi syntetické a komplexně postihují základní charakteristiky ekonomické výkonnosti podniku. Používají se především pro analýzu efektivnosti podnikových činností (Zalai, 2013).

Ukazatele rentability se liší použitím činitele, zpravidla však za něho dosazujeme finanční výsledek podnikové činnosti. Může to být výsledek hospodaření po zdanění (Z), výsledek hospodaření před zdaněním (ZD) nebo výsledek hospodaření před odečtením úroků a daní z příjmu (ZUD). Za jmenovatele se dosazují (v případě ukazatelů rentability) spotřebované vstupy (náklady - Ná, tržby - T, výnosy - Vý) či vázané vstupy (aktiva - A, vložené prostředky - PP) (Zalai, 2013).

Mezi nejpoužívanější ukazatelé rentability patří (Sedláček, 2011):

- Rentabilita tržeb – charakterizuje zisk vztažený k tržbám a vyjadřuje tedy výši zisku na jednu korunu tržeb. Tržby představují výnosy z prodeje výrobků, zboží a služeb. Tržní úspěšnost firmy závisí na skutečné hodnotě výrobků a služeb, marketingové strategii, cenové politice, reklamě, módních vlivech, náladách veřejnosti aj. Tento ukazatel by se měl pohybovat minimálně nad 4 %.

$$\text{Rentabilita tržeb} = \frac{Z}{T} \quad (2.1)$$

- Rentabilita aktiv – Je základním měřítkem rentability a poměřuje zisk s celkovými aktivy vloženými do podnikání, bez ohledu na zdroje jejich pořízení. Čím vyšší je jeho hodnota, tím je situace pro firmu příznivější. Optimální hodnota by se měla pohybovat kolem 9 %.

$$\text{Rentabilita aktiv} = \frac{Z}{A} \quad (2.2)$$

- Rentabilita vlastního kapitálu – popisuje zhodnocení vlastního kapitálu (VK), tedy kolik čistého zisku připadá na jednu korunu kapitálu investovaného vlastníkem. Obecně platí, že hodnota tohoto ukazatele by měla být vyšší než úroková míra bezrizikových cenných papírů. Rozdíl mezi rentabilitou vlastního kapitálu a úrokovou mírou bezrizikových cenných papírů se nazývá riziková prémie. V případě, že bude rentabilita vlastního kapitálu dlouhodobě nižší než výnosnost cenných papírů garantovaných státem, pak bude podnik s nejvyšší pravděpodobností odsouzen k zániku. Bude se snažit investovat svůj kapitál výnosnějším způsobem. Optimální hodnota tohoto ukazatele je 15 %.

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu} = \frac{Z}{VK} \quad (2.3)$$

UKAZATELE AKTIVITY

Ukazatele aktivity umožňují vyjádřit a analyzovat, jak účinně podnik využívá svůj majetek. Nedostatečné využití doprovází nadměrné náklady, protože majetek je třeba chránit, udržovat a nese náklady v podobě úroku (v případě, že je pořízen prostřednictvím úvěru). Naopak nedostatek majetku se projevuje nízkým objemem výroby a tedy i tržeb, kterých by subjekt mohl dosáhnout s vyšším objemem majetku. Mezi používané ukazatele aktivity patří (Zalai, 2013):

- Doba obratu zásob – ukazatel vypovídá o tom, kolik dní trvá jedna obrátka zásob (Zs). Místo tržeb lze také použít náklady. Zrychlování obratu zásob je výhodné, protože dochází ke snížení materiálových a finančních zdrojů vázaných v podniku. Doporučené hodnota je cca 60 dní.

$$Doba\ obratu\ zásob = \frac{Zs \cdot 360}{T} \quad (2.4)$$

- Doba obratu krátkodobých pohledávek – vypovídací schopnost je obdobná jako u předcházejícího ukazatele. Říká, kolik dnů v průměru trvá, než od vzniku nároku na platbu dojde k inkasu. Za optimální situaci lze považovat dobu splatnosti pohledávek (P) menší než 40 dní. Naopak nežádoucí doba splatnosti je nad 90 dní.

$$Doba\ obratu\ pohledávek = \frac{P \cdot 360}{T} \quad (2.5)$$

- Doba splacení závazku – slouží pro určení doby trvání úhrady závazku ($Zá$) od momentu jeho vzniku. Je zřejmé, že podnik raději inkasuje, než platí své závazky. Příliš velký rozdíl mezi dobami splatnosti vypovídá o nekonsolidovaných hospodářských vztazích, čímž může dojít k zpomalení či dokonce stagnaci peněžních toků. Optimální doba splatnosti je tedy obdobná jako u pohledávek – méně než 40 dní.

$$Doba\ splacení\ závazku = \frac{Zá \cdot 360}{Ná} \quad (2.6)$$

- Obrat aktiv – je měřítkem celkového využití aktiv. Říká, kolikrát se celková aktiva obrátí za rok. Měl by dosahovat, co nejvyšších hodnot, minimálně by však měl být roven 1. V případě nízkých hodnot je třeba zvážit možnosti snížení celkových aktiv. Někdy se tento ukazatel také používá obráceně, pro hodnocení vázanosti aktiv.

$$Obrat\ aktiv = \frac{T}{A} \quad (2.7)$$

UKAZATELE ZADLUŽENOSTI

Ukazatele zadluženosti slouží k monitorování finančních zdrojů podniku. Podíl vlastních a cizích zdrojů mají vliv na finanční stabilitu firmy. Vysoký podíl vlastních zdrojů činí podnik stabilní a naopak při nízkém podílu se nachází v ohrožení. Je třeba zmínit, že v rovnovážném prostředí je vlastní kapitál dražší než cizí, a to především proto, že vlastník požaduje, aby dividendy byly vyšší než úrok, který by získal uložením peněžních prostředků u bankovní instituce. Souvisí to s různou mírou rizikovosti takto alokovaných prostředků. Proto firmy k financování využívají cizí zdroje, které mohou za určitých okolností umocňovat rentabilitu podniku. Mezi používané ukazatele zadluženosti lze zařadit (Zalai, 2013):

- Stupeň samofinancování (equity ratio) – je opakem celkové zadluženosti a říká do jaké míry je podnik schopen krýt své potřeby vlastními zdroji. Jeho prostřednictvím hodnotíme finanční stabilitu podniku, a čím vyšší je jeho hodnota, tím je firma odolnější vůči krizi a méně závislá na věřitelích. Optimální hodnota je nad 30 %.

$$\text{Stupeň samofinancování} = \frac{VK}{CK} \quad (2.8)$$

- Stupeň zadluženost (debt ratio) – udává míru krytí majetku cizími zdroji. Jeho optimální hodnota by měla být v intervalu 30 - 60 %, vyšší hodnoty jsou rizikem pro současné i budoucí věřitelé a mohly by negativně ovlivnit možnost získat bankovní úvěr. Vyšší hodnota tohoto ukazatele může být způsobena tvorbou rezerv pro různé účely, které spadají do cizích zdrojů, přestože mají charakter vlastních zdrojů.

$$\text{Stupeň zadluženosti} = \frac{CZ}{CK} \quad (2.9)$$

- Míra zadluženosti – je dalším velmi používaným ukazatelem. Je významný pro banky při rozhodování o poskytnutí půjčky – hodnotí se jeho vývoj, zda dochází ke snižování či zvyšování podílu cizích zdrojů.

$$\text{Míra zadluženosti} = \frac{CZ}{VK} \quad (2.10)$$

- krytí úroků – vypovídá o schopnosti podniku hradit cenu cizího kapitálu. Situace je přijatelná, pokud je tuto cenu schopný zaplatit, pokud nikoliv musí snížit zadluženost (minimálně musí být větší než 1). V zahraničí je za ideální hodnotu považován trojnásobek a více.

$$\text{Krytí úroků} = \frac{ZUD}{Ná úroky} \quad (2.11)$$

- platební neschopnost – pokud není firma schopná uhradit svoje závazky, umožňuje výsledek tohoto ukazatele upřesnit charakter insolventnosti na primární a sekundární¹. Primární platební neschopnost vzniká tehdy, jestliže je výsledek poměru větší než jedna. Naproti tomu sekundární vzniká tehdy, je-li poměr menší než jedna.

$$\text{Platební neschopnost} = \frac{Zá\ kr.}{P\ kr.} \quad (2.12)$$

¹Primární platební neschopnost vzniká v důsledku špatného hospodaření podniku (firma se dostane do platební neschopnosti vlastní vinou a není schopná dostát svým závazkům). Sekundární platební neschopnost je způsobena neprůhlednými odběratelsko-dodavatelskými vztahy (na vině není samotná firma, ale např. odběratel, který neplní své závazky).

UKAZATELE LIKVIDITY

Ukazatele likvidity podávají spolehlivou výpověď o finanční situaci podniku. Na jejich základě se posuzuje schopnost podniku splácet své závazky. Tato schopnost podniku se hodnotí pomocí dvou aspektů, a to strukturou majetku a pravidelným přítokem peněžních prostředků (Zalai, 2013).

Struktura majetku má na likviditu podniku vliv především proto, že jednotlivé druhy majetku mají různou likvidnost, tedy, že doba jejich přeměny na peněžní prostředky je rozdílně dlouhá. Mezi nejlikvidnější majetek patří krátkodobý finanční majetek (peníze v hotovosti, ceniny, poukázky, šeky, účty v bankách, obchodovatelné cenné papíry, peníze na cestě), naopak nejméně likvidní je dlouhodobý hmotný majetek (Zalai, 2013).

Ukazatele likvidity členíme na (Holečková, 2008):

- Okamžitá likvidita (cash ratio) – tento ukazatel vypovídá o vztahu mezi nejlikvidnější částí majetku a krátkodobými závazky (včetně krátkodobých úvěrů). Na základě zkušenosti úspěšných podniků ve vyspělých zemích, bylo zjištěno, že optimální kombinace je 1:5 (one to five rule), tzn., že firma by měla mít takové množství peněžních prostředků, aby byla schopná v danou chvíli zaplatit své krátkodobé závazky z jedné pětiny. Pro podniky je nevýhodné mít majetek v této podobě ve velké míře, především proto, že přináší velmi malý výnos (pouze úrok z vkladu). Volné peněžní prostředky je třeba vložit do majetku, který má vyšší výnos a který zabezpečuje konkurenceschopnost podniku v dlouhodobém hledisku (např. stroje, software). Interval 0,9 – 1,1 je považován za prostor dobrých výsledků a přiměřené schopnosti podniku hradit své závazky. Tento interval je přejat z americké literatury, pro Českou republiku však bývá toto pásmo v některých publikacích sníženo na 0,6 a podle metodiky ministerstva průmyslu a obchodu je dokonce ještě nižší a činí 0,2 (tato hodnota je však kritická).

$$\text{Okamžitá likvidita} = \frac{\text{kr. FM}}{\text{kr. ZÁ}} \quad (2.13)$$

- Pohotová likvidita (acid test) – testuje inkasní riziko. Ukazatel je doplněn o uhrazené krátkodobé pohledávky. Uhrazené proto, že pouze uhrazené pohledávky lze použít při výpočtu vlastní schopnosti hradit závazky. Ideální likvidity dosahuje podnik v intervalu 1 – 1,5. Krátkodobé závazky by neměli přesáhnout objem krátkodobého finančního majetku a krátkodobých pohledávek. Firmy, které prodávají převážně

za hotové, nemusí tento nárok splňovat. Za rizikovější hodnoty se považují hodnoty v intervalu 0,4 – 0,7. Vyšší hodnota bude příznivější pro věřitele a naopak méně příznivá pro vlastníky. Bude totiž znamenat, že značný objem oběžných aktiv je vázán v podobě pohotových prostředků, které přinášejí minimální úrok.

$$\text{Pohotová likvidita} = \frac{kr.FM + kr.P}{kr.Zá} \quad (2.14)$$

- Běžná likvidita (current ratio) – čitatel je doplněn ještě navíc o zásoby. Intervalem pro hodnocení likvidity je 1,5 – 2,5, někdy je také uváděna hodnota 2. Říká, že celkové krátkodobé závazky nemají přesáhnout 40-50 % hodnoty oběžného majetku. U podniků, které disponují nízkými zásobami, se bude jejich celková likvidita přibližovat likviditě běžné. Tento ukazatel má význam především pro krátkodobé věřitele firmy. Poskytuje jim informace o tom, do jaké míry jsou jejich investice chráněny majetkem. Čím vyšší je hodnota ukazatele, tím větší část oběžného majetku je krytá dlouhodobými zdroji, což snižuje riziko platební neschopnosti.

$$\text{Běžná likvidita} = \frac{kr.FM + kr.P + Zs}{kr.Zá} \quad (2.15)$$

VZTAHY MEZI JEDNOTLIVÝMI SKUPINAMI UKAZATELŮ

Při hodnocení finanční situace podniku, se musí posuzovat vzájemné vazby mezi jednotlivými oblastmi ukazatelů a pohlížet na situaci komplexně (Knapková, Pavelková, 2013):

- Zadluženost a likvidita – velká míra zadluženosti může způsobit pokles likvidity. Při posuzování vzájemného vztahu zadluženosti a likvidity je nutné analyzovat strukturu cizích zdrojů z hlediska doby splatnosti. Jestliže má podnik velký podíl krátkodobých, rychle splatných zdrojů a nízkou hodnotu oběžných aktiv, může mít firma problém s likviditou.
- Likvidita a rentabilita – vysoká likvidita znamená dostatečně vysoké množství peněžních prostředků v hotovosti nebo uložené na bankovním účtu, což nepřináší téměř žádné výnosy. Naopak dochází k umrtvení vloženého kapitálu a tedy snížení rentability podniku.
- Aktivita a rentabilita – efektivní využívání aktiv projevující se vysokou obrátkovostí povede ke zvýšení rentability.

- Likvidita a aktivita – je důležité sledovat vzájemné ovlivňování těchto oblastí hodnocení. Například podnik, který vykazuje nízkou likviditu, ale má delší dobu splatnosti závazků než pohledávek, nemusí mít v konečném důsledku problém s likviditou.
- Zadluženost a rentabilita – vyšší zadluženost může mít pozitivní vliv na rentabilitu nebo naopak může působit negativně. Za předpokladu, že podnik s cizími zdroji pracuje efektivně, pak dochází ke zvyšování rentability – působení finanční páky. Pokud je výnosnost vloženého kapitálu vyšší než cena úročených cizích zdrojů, pak finanční páka působí pozitivně a použití cizích zdrojů přispívá ke zhodnocení vlastního kapitálu

2.2.2 Bonitní modely

Bonitní a bankrotní modely jsou důležité pro získávání půjček od banky. Než banka uvolní ekonomickému subjektu peněžní prostředky, chce znát jeho bonitu. Finanční instituce tedy posuzuje míru rizika, kterou ponese v případě poskytnutí úvěru (Vochozka, 2011).

Existuje celá řada metod a postupů pro hodnocení bonity firmy či pro předvídání bankrotu. Finanční instituce zpravidla svoje postupy a metody tají, nicméně ve všech se klade důraz na finanční ukazatele. Mezi nejjednodušší metody patří ukazatelové soustavy přidělující body a naopak ty složitější pracují s historickými řady dat s odhadováním pravděpodobnosti selhání podniku na základě určitých hodnot finančních ukazatelů (Vochozka, 2011).

Bonitu lze definovat jako schopnost podniku splácet svoje závazky, a proto za bonitní podnik je považován ten subjekt, který uspokojuje své věřitele úhradou svých závazků. Mezi používané metody hodnocení bonity patří index bonity, Kralickůvquicktest, skóre bonity, aj.

KRALICKŮVQUICKTEST

Marinič (2008) zařazuje mezi bonitní modely také Kralickůvquicktest, jehož autorem je rakouský ekonom Kralicek. Tento rychlý test vychází ze čtyř ukazatelů, přičemž první dva hodnotí finanční stabilitu a další dva rentabilitu.

„Mají-li být jen čtyři ukazatele, nesmějí podléhat rušivým vlivům a nadto musí co nejvíce vyčerpat celý informační potenciál bilance a účtu zisků a ztrát. Vyčerpání informačního potenciálu je zaručeno tím, že z každé ze čtyř oblastí analýzy (financování,

likvidita, rentabilita a výsledek) byl zvolen jeden ukazatel. Rovněž o těchto ukazatelích platí, že nepodléhají rušivým vlivům.“ (Kralicek, 1993, str. 64)

Tab.2.3 – Ukazatele a postup výpočtu Quicktestu

Ukazatel	Konstrukce ukazatele	Interval hodnoty	Počet bodů
A	$\frac{\text{vlastní kapitál}}{\text{aktiva celkem}}$	Více než 0,3	4
		0,2 – 0,3	3
		0,1 – 0,2	2
		0,0 – 0,1	1
		Méně než 0,0	0
B	$\frac{\text{dluhy celkem} - \text{peněžní prostředky}}{\text{provozní cash flow}}$	3 a méně	4
		3 – 5	3
		5 – 12	2
		12 – 30	1
		30 a více	0
C	$\frac{\text{zisk před úroky a zdaněním}}{\text{aktiva celkem}}$	Větší než 0,15	4
		0,12 – 0,15	3
		0,08 – 0,12	2
		0,00 – 0,08	1
		Méně než 0,0	0
D	$\frac{\text{provozní cash flow}}{\text{tržby}}$	0,1 a více	4
		0,08 – 0,1	3
		0,05 – 0,08	2
		0,00 – 0,05	1
		Méně než 0,0	0

Zdroj: převzato dle Marinič (2008, str. 95-96).

Jednotlivé ukazatele a postupy jejich výpočtu jsou uvedeny v tab. 2.3. Jestliže hodnocený subjekt dosahuje tří a více bodů jedná se velmi dobrý podnik, pokud získal 1 bod a méně, pak se řadí mezi špatné podniky. Celková známka je pak získána aritmetickým průměrem udělených známek.

V rámci quicktestu se hodnotí tři oblasti, a to finanční stabilita (FS), výnosová situace (VS) a celková situace (CS) (Marinič, 2008):

$$FS = \frac{A + B}{2} \quad (2.16)$$

$$VS = \frac{C + D}{2} \quad (2.17)$$

$$CS = \frac{FS + VS}{2} \quad (2.18)$$

Výsledky pohybující se nad hranici 3 popisují firmu jako bonitní a naopak hodnoty menší než 1 signalizují finanční potíže. Podniky dosahující hodnot v intervalu 1-3 řadíme do tzv. šedé zóny (Růčková, 2010).

INDEX BONITY

Tento model je aplikován zejména ve středoevropských zemích, jako je Německo, Švýcarsko či Rakousko a k hodnocení bonity používá šest poměrových ukazatelů. Aby bylo možné zjistit index bonity, je zapotřebí znát hodnoty cash flow (CF), cizí zdrojů, aktiv, zisku, výnosů, zásob (Vochozka, 2011).

$$IB = 1,5 \cdot \frac{CF}{CZ} + 0,08 \cdot \frac{A}{CZ} + 10 \cdot \frac{Z}{A} + 5 \cdot \frac{Z}{Vý} + 0,3 \cdot \frac{Zs}{Vý} + 0,1 \cdot \frac{Vý}{A} \quad (2.19)$$

Každému ukazateli je přidělena určitá váha, přičemž největší důraz je kladen na rentabilitu aktiv (ROA), která je vypočtena jako podíl zisku k aktivům. Druhou největší váhu má podíl zisku k výnosům. Nejmenší důraz je kladen na podíl aktiv k cizím zdrojům (Vochozka, 2011).

Index bonity je využíván pro rozlišení podniků na bonitní a bankrotní. Pokud index dosahuje záporných hodnot, jedná se subjekt ohrožený bankrotem. Naopak pokud je index bonity větší než nula, pak je podnik bonitní. Podrobné hodnocení firem je uvedeno v tab. 2.4.

Tab. 2.4 – Hodnocení indexem bonity

Výsledek	Hodnocení	Podnik
$IB \in (-\infty; -2)$	Extrémně špatná ekonomická situace	Bankrotní podnik
$IB \in [-2; -1)$	Velmi špatná ekonomická situace	Bankrotní podnik
$IB \in [-1; 0)$	Špatná ekonomická situace	Bankrotní podnik
$IB \in [0; 1)$	Problematická ekonomická situace	Bonitní podnik
$IB \in [1; 2)$	Dobrá ekonomická situace	Bonitní podnik
$IB \in [2; 3)$	Velmi dobrá ekonomická situace	Bonitní podnik
$IB \in [3; \infty)$	Extrémně dobrá ekonomická situace	Bonitní podnik

Zdroj: vlastní zpracování dle Vochozka(2011, str. 79).

2.2.3 Bankrotní modely

Bankrotní modely slouží pro předvídání finančních problémů podniku či dokonce bankrotu. Do této skupiny patří celá řada metod. Jako příklad lze uvést Beaverovu profilovou analýzu, Altmanovu analýzu, Indexy IN, Taflerův index nebo také Beermanovu diskriminační funkci. Pro účely zpracování diplomové práce, bude pozornost zaměřena na indexy IN a Altmanův index.

ALTMANŮV INDEX

Altmanův index důvěryhodnosti je typickým představitelem bankrotních modelů. Při jeho tvorbě byly použity dvě skupiny firem, a to firmy před krachem a excelentní firmy. Pomocí násobné diskriminační analýzy pak byly zvoleny ukazatele, které nejlépe rozlišují obě skupiny a jejich váhy. Takto vytvořený index se nazývá Altmanovo Z skóre (Neumaierová, 2002 a Sedláček, 2011).

$$Z = 3,107 \cdot \frac{ZUD}{A} + 0,998 \cdot \frac{T}{A} + 0,42 \cdot \frac{VK}{CZ} + 0,847 \cdot \frac{ZZ}{A} + 0,717 \cdot \frac{\check{C}PK}{A} \quad (2.20)$$

- ZZ – představuje zadržený zisk, který zjistíme tak, že od čistého zisku odečteme vyplacené dividendy, hospodářský výsledek z minulých let a fondy ze zisku.
- ČPK – je čistý pracovní kapitál, který vypočteme tak, že od oběžného majetku odečteme krátkodobé závazky a krátkodobé bankovní úvěry.

Pro hodnocení výsledků jsou klíčové hodnoty 2,9 a 1,23, kdy 2,9 značí dobré finanční zdraví podniku, kdežto 1,23 finanční problémy. Pásmo mezi těmito dvěma hodnotami je označováno jako šedá zóna, která značí určité problémy a nutnost obezřetnosti. Způsob hodnocení je blíže uveden v tab. 2.5.

Tab. 2.5 – Hodnocení Altmanovo Z scóre

Výsledek	Hodnocení
$Z \in <2,9; \infty)$	Bezproblémové firmy
$Z \in (1,23; 2,9)$	Šedá zóna
$Z \in (-\infty; 1,23>$	Kandidát na bankrot

Zdroj: vlastní zpracování dle Neumaierová (2002, str. 94).

INDEXY IN

Autory čtyř indexů IN jsou Inka a Ivan Neumaierovi. Každý index je označený dvěma číslicemi, jež představují rok, ve kterém byly formulovány. Výjimku tvoří pouze index IN01, který vznikl v roce 2002. Jeho označení 01 je dáno proto, že pro jeho tvorbu byly použity data z roku 2001. Indexy IN členíme na (Vochozka, 2011):

- IN95 – věřitelská varianta,
- IN99 – vlastnická varianta,
- IN01 – komplexní varianta,
- IN05 – modifikována komplexní variant (došlo zde pouze k navýšení váhy ukazatele zisk/aktiva – ROA).

Modifikována komplexní varianta – IN05

Všechny indexy IN vycházejí z významných bankrotních indikátorů a využívají ukazatelů, které jiné modely považují za nejdůležitější. Pro účely diplomové práce bude použita komplexní varianta IN05, která spojuje věřitelský a vlastnický pohled. Tento index lze použít jak pro hodnocení minulé a současné výkonnosti podniků, tak i pro hodnocení výkonnosti budoucí (Synek, 2009).

$$IN05 = 0,13 \cdot \frac{A}{CZ} + 0,04 \cdot \frac{Z}{\text{Ná úroky}} + 3,97 \cdot \frac{Z}{A} + 0,21 \cdot \frac{T}{A} + 0,09 \cdot \frac{OA}{Kr. CZ} \quad (2.21)$$

Index IN05 dokáže uživateli odpovědět na otázku, zda podnik je nebo není pravděpodobně bonitní nebo ho nelze přiřadit ani k jedné z uvedených situací. Signalizuje pravděpodobnost problému podniku se splácením závazků. Uživatelé však také musí vzít v potaz, že index byl vytvořen a otestován převážně na datech velkých podniků, pracuje pouze s ročními daty (jde o vyjádření výkonnosti firmy pouze v ročním časovém horizontu), slouží k odhadu celkové výkonnosti a neřeší, jak ji bylo dosaženo (Neumaierová, 2008).

Celková úspěšnost indexu IN05v roce 2005 byla 80 %, přičemž lepších výsledků bylo dosaženo u detekce tvorby hodnoty (83 %). Celková úspěšnost detekce hrozby bankrotu byla 77 %. Z hlediska velikosti podniku nejlepších výsledků bylo dosaženo u středních podniků, naopak nejmenší úspěšnost byla u malých firem, přesto však neklesla pod 70 % (Neumaierová, 2005).

Hodnocení výsledků je uvedeno v tab. 2.6. Pokud jsou hodnoty vyšší než 1,6, pak podnik tvoří hodnotu a naopak jsou-li výsledky menší než 0,9, pak firmy směřují k bankrotu. Podniky, které se nacházejí pod minimální hodnotou indexu IN05, s 97% pravděpodobností směřují k bankrotu a se 76% pravděpodobností nebudou vytvářet hodnotu. Firmy pohybující se v rozmezí 0,9 až 1,6 mají 50% pravděpodobnost, že zkrachují, ale 70% pravděpodobnost tvorby hodnoty. Firmy, které naopak překračují horní hranici, mají 92% pravděpodobnost, že nezkrachují a 95% pravděpodobnost tvorby hodnoty (Neumaierová, 2005).

Tab. 2.6 – Hodnocení IN05

Výsledek	Hodnocení
$IN05 \in <1,6 ; \infty)$	Podnik tvoří hodnotu
$IN05 \in (0,9 ; 1,6)$	Šedá zóna
$IN05 \in (-\infty ; 0,9 >$	Podnik netvoří hodnotu

Zdroj: vlastní zpracování dle Sedláček(2011, str. 112).

Vochozka (2011) spatřuje hlavní výhodou indexů IN v jejich tvorbě v českých podmínkách a také jednoznačnost využitých ukazatelů, které jsou v modelu aplikovány v souladu s českými účetními standardy.

Neumaierová (2008) jako hlavní přednosti indexu IN05 uvádí:

- jednoduchost výpočtu,
- transparentnost algoritmů finančních ukazatelů,
- práci s veřejně dostupnými finančními daty o podniku,
- možnost jeho využití jako pro podniky obchodovatelné, tak i neobchodovatelné na kapitálovém trhu,
- dává jednoznačné výsledky.

2.2.4 PESTLE analýza

PESTLE analýza slouží ke zkoumání vnějšího okolí podniku, především toho, které má na firmu bezprostřední vliv. Zkoumání vnějšího prostředí umožňuje (Grasseová, 2012):

- analyzovat a předvídat bezpečnostní hrozby – např. krizové regiony, mezinárodní obchod, strategické zdroje surovin,
- analyzovat a předvídat vývoj obranných zdrojů – finanční prostředky, lidské a materiální zdroje aj.,

Metoda PESTLE vznikla rozšířením již existující analýzy PEST, kterou v 60. letech vytvořil Francis J. Aguilare. Tato analýza vnějšího prostředí je postavena na čtyřech faktorech, a to na ekonomickém, technologickém, politickém a sociálním. Později byly přidány další dva faktory – ekologický a legislativní – a vznikla tak metoda PESTLE (Grasseová, 2012).

POLITICKÉ FAKTORY

Neumaierová (2005) uvádí, že rozhodování podnikatelů je z velké části ovlivněno situací na politické scéně, legislativou, silou státního zásahu a působením zájmových sdružení (profesního i jiného charakteru).

U politických faktorů je pozornost zaměřena především na hodnocení typu vlády a politické stability, svobody tisku, úrovně byrokracie a korupce, (de)regulace ekonomiky a jejích trendů, pravděpodobné změny v politickém prostředí (Dvořáček, 2012).

EKONOMICKÉ FAKTORY

Patří zde především analýza makroekonomické situace země. Pozornost je zaměřena na míru inflace, míru nezaměstnanosti, výši hrubého domácího produktu (HDP), úrokovou míru, saldo obchodní bilance, rozpočtový deficit nebo přebytek, měnovou stabilitu a směnový kurz. Dále se také hodnotí přístup k finančním zdrojům a daňové faktory (Grasseová, 2012).

Je důležité, aby se podniky zaměřovaly na sledování hlavních trendů v distribuci příjmů a výdajů obyvatelstva. Je třeba si uvědomit, že zákazníci musí mít dostatečnou kupní sílu, aby byli schopni nakupovat výrobky a služby (Neumaierová, 2005).

SOCIÁLNÍ FAKTORY

„Trendy u obyvatelstva jsou jedním z nejdůležitějších faktorů, které ovlivňují chování podniků, protože lidé jsou zákazníci a jsou to oni, kteří vytvářejí trh.“ (Neumaierová, 2005, str. 178).

V rámci sociálních faktorů hodnotíme demografické charakteristiky jako je velikost populace, věková struktura, pracovní preference, geografické a etnické rozložení. Dále se zaměřujeme na makroekonomické charakteristiky trhu práce, čímž je chápáno rozdělení příjmů, míra nezaměstnanosti a také se zaměřujeme na sociálně-kulturní aspekty (např. životní úroveň, rovnoprávnost pohlaví) a dostupnost pracovní síly, pracovní zvyklosti (dostupnost pracovníků s odpovídajícím vzděláním a zkušenostmi)(Grasseová, 2012).

TECHNOLOGICKÉ FAKTORY

Grasseová (2012) do technologických faktorů řadí podporu vlády v oblasti výzkumu, výše výdajů na výzkum, nové vynálezy o objevy, rychlost realizace nových technologií a morálního zastarávání, nové technologické aktivity aj.

Dvořáček (2012) člení technologie do tří skupin, a to na základní (může ji používat každý podnik), klíčové (nejsou přístupné pro všechny firmy – tyto technologie umožňují vyrábět s nižšími náklady či diferencované produkty) a na rodící se (jsou ve fázi rozvoje).

LEGISLATIVNÍ FAKTORY

Patří zde existence a funkčnost podstatných právních předpisů² jako jsou zákony a nařízení. Právní předpisy jsou výsledkem činností veřejné moci, která je jednak tvoří, a jednak usiluje o jejich aplikaci. Je třeba zmínit, že na vrcholu právního řádu stojí ústavní zákony, jim jsou podřízeny zákony přijaté zákonodárným sborem, přičemž jim jsou podřízeny podzákonné předpisy, jako jsou vyhlášky a nařízení. Právní předpisy lze také členit na základní a specifické právo. Mezi základní právo se zahrnuje např. obchodní právo, pracovní právo, občanské právo či trestní právo. Naopak mezi specifické se řadí regulace cen, regulace hospodářské soutěže, investiční pobídky aj. (Dvořáček, 2012).

EKOLOGICKÉ FAKTORY

Poslední skupinu tvoří ekologické faktory, v rámci kterých se hodnotí přírodní a klimatické vlivy, globální environmentální hrozby (vyčerpateľnost zdrojů, snižování ozonové vrstvy apod.) a legislativní omezení podporující ochranu životního prostředí (Grasseová, 2012).

Podle Neumaierové (2005) se ochrana životního prostředí stává významným faktorem ovlivňující podnikatelské prostředí. Jsou vytvářeny zákony, které nutí podniky přijímat určitá opatření ke snižování znečišťování prostředí, což mnohdy přináší rostoucí investice do vybavení podniku. Důležitým faktorem je mínění veřejnosti. Pokud veřejnost ztratí důvěru v to, že podnik pečuje o ochranu životního prostředí a bezpečnost výrobků, pak může dojít poklesu poptávky po jeho výrobcích a ohrožení budoucnosti podniku.

Molnár (2012) pro realizaci PESTLE analýzy uvádí jako vhodné zdroje informací statistiky vytvářené Českým statistickým úřadem, portál BusinessInfo provozován ministerstvem průmyslu a obchodu, patentové informace poskytované úřadem průmyslového vlastnictví. Dále pak legislativní informace portálu veřejné správy, server Sbírky předpisů, Česká asociace pro soutěžní právo, Úřad pro ochranu hospodářské soutěže, Hospodářská komora, aj.

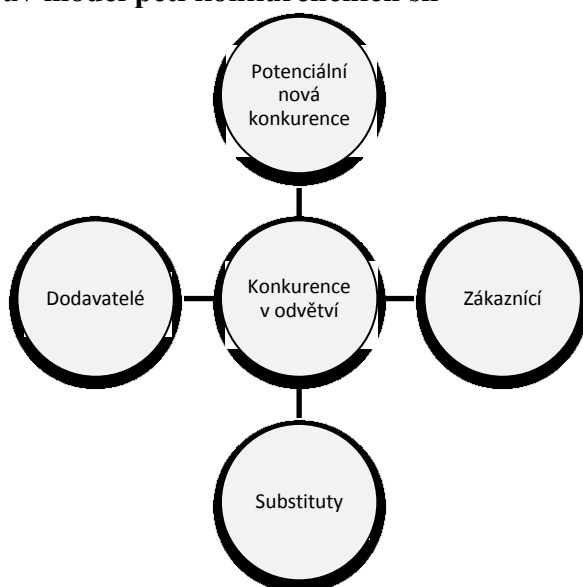
²Právní předpis je soubor obecně závazných norem, jež jsou součástí právního řádu daného státu.

2.2.5 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

Většina subjektů považuje konkurenci za souboj mezi soupeři daného odvětví. Pravým smyslem konkurence však není porazit soupeře, ale dosáhnout zisku. Za tímto účelem jsou do souboje zapojeni další aktéři, jakou jsou zákazníci, dodavatelé, výrobci produkující výrobky či služby, jež by mohly nahradit jejich produkty a potenciální soupeři (Margretta, 2012).

Porter tedy tvrdí, že ziskovost odvětví závisí na pěti faktorech (viz obr. 2.2), které mají vliv na ceny, náklady a potřebné investice podniku daného odvětví. Dříve než podnik vstoupí na konkrétní trh, musí provést analýzu všech pěti sil, jež určují atraktivnost odvětví. Tento model zdůrazňuje základní složky odvětvové struktury, které jsou hnací silou konkurence, a snižuje pravděpodobnost, že něco důležitého bude přehlédnuto. Zakládá se na faktech a na analýze. Je však třeba zdůraznit, že v každém odvětví nebudou mít tyto síly stejnou důležitost, a to proto, že jednotlivá odvětví jsou jedinečná a mají své vlastní struktury. Porterův model se častopoužívá k analýze mikrookolí podniku (Grasseová, 2012).

Obr. 2.2 -Porterův model pěti konkurenčních sil



Zdroj: vlastní zpracování dle Grasseová (2012, str. 191).

Každá z těchto sil má přímý účinek na ziskovost odvětví. Obecně, čím je silnější, tím větší bude mít tlak na ceny, náklady nebo na obě tyto kategorie, a tím také bude odvětví méně přitažlivé. Pro lepší pochopení jsou v níže uvedeném schématu popsány vzájemné vztahy mezi působením jednotlivých sil a ziskovostí odvětví (Margretta, 2012):

Síla		Účinek	Důvod
Pokud hrozba vstupu	↑	ziskovost ↓ protože	ceny↓ náklady↑
Pokud síla dodavatelů	↑	ziskovost ↓ protože	náklady↑
Pokud síla kupujících	↑	ziskovost ↓ protože	ceny↓ náklady↑
Pokud hrozba substitutů	↑	ziskovost ↓ protože	ceny↓ náklady↑
Pokud intenzita konkurence	↑	ziskovost ↓ protože	ceny↓ náklady↑

HROZBA SILNÉ RIVALITY

Atraktivnost odvětví se snižuje, jestliže na něm operuje mnoho silných konkurentů a čím více odvětví stagnuje, tím se zvyšuje vzájemná rivalita ve snaze získat větší tržní podíl na úkor konkurentů. Toto soupeření se může projevovat cenovou konkurencí, zvyšováním výdajů do reklamy, uváděním nových výrobků na trh či zlepšováním služeb pro kupujícího, apod. Vysoká intenzita soupeření se projeví tehdy, pokud v odvětví působí mnoho konkurentů, jež jsou stejně velcí a silní, v případě vysokých bariér odchodů z odvětví či v případě jeho pomalého růstu. Růst rivality může také způsobit cenové války, kdy firmy snižují ceny, aby přilákaly zákazníky. Je to dáno především proto, že velké množství firem v odvětví způsobuje, že na trhu se objevují produkty s malými rozdíly. Pro firmy je tedy obtížné nabídnout takový produkt, který by kupujícího zaujal. Podnik operující na daném trhu musí řešit otázku, jak zlepšit svou pozici vůči konkurentům (Margretta, 2012).

HROZBA VSTUPU NOVÝCH KONKURENTŮ

Odvíjí se od vstupních a výstupních bariér do daného odvětví. Nejčastějšími bariérami vstupu jsou úspory z rozsahu, kapitálová náročnost vstupu, přístup k distribučním kanálům, očekávání reakce fungujících firem, legislativa a diferenciací výrobků. Obecně platí, že nejoptimálnější odvětví je to, které má vysoké bariéry vstupu a nízké bariéry výstupu. Takovéto odvětví naznačuje vysokou ziskovost a možnost snadného úniku v případě neúspěchu podniku. Naopak nejhorší variantou je odvětví s nízkými bariérami vstupu a vysokými výstupními bariérami, kdy v případě neúspěchu nemohou podniky snadno vystoupit z odvětví a vznikají tak ztráty z nadvýroby a nízké výnosy. Firmy tedy musí zvažovat otázku, jak zvyšovat bariéry vstupu (Grasseová, 2012).

HROZBA NAHRADITELNOSTI VÝROBKŮ (SUBSTITUTE)

Substitutem se rozumí produkt, který jiným způsobem uspokojuje stejnou potřebu jako produkty daného odvětví. Čím větší je hrozba existence substitutů, tím menší je atraktivnost odvětví. Snižují potencionální ceny a tedy i celkovou ziskovost podniků. Substituty nejsou přímými soupeři a je obtížné jejich výskyt předvídat nebo si jich dokonce všimnout ve chvíli jejich vzniku. Při hodnocení jejich hrozby, je nutné se zaměřit na to, zda vzhledem k produktu odvětví nabízí atraktivní poměr ceny a výkonu. Významnou roli při rozhodování zákazníka bude hrát roli nejenom alternativa nižší ceny, ale také náklady na přechod k danému substitutu. Firmy musí zvažovat otázku, jak snížit jejich hrozbu (Margretta, 2012).

HROZBA ROSTOUCÍ VYJEDNÁVACÍ SÍLY ZÁKAZNÍKŮ

V případě jejich rostoucí síly, zákazníci usilují o nižší ceny, lepší kvalitu a více služeb. Tím staví konkurenty proti sobě a snižují zisk prodávajících. Možnosti růstu vyjednávací síly zákazníků mohou být způsobeny z jejich velikosti, organizovaností a koncentrací, pokud odvětví více potřebuje je, než zákazníci odvětví, pokud výrobek není diferenciován, či v případě, že náklady na změnu nakupovaného výrobku jsou pro zákazníka nízké apod. Při vyhodnocování vyjednávací síly kupujících je třeba brát v úvahu i způsoby, kterými jsou produkty dodávány a to zejména u těch zákazníků, kteří jsou při nákupním rozhodování citliví na volbu distribučního kanálu. Producent se může bránit tím, že se zaměří na zákazníky s menší mocí nebo nabídne špičkový výrobek, který se neodmítá. Podniky musí řešit otázku, jak snížit vyjednávací sílu zákazníků (Grasseová, 2012).

HROZBA ROSTOUCÍ VYJEDNÁVACÍ SÍLY DODAVATELŮ

Rostoucí vyjednávací síla dodavatelů se projevuje zvýšením cen, snížením kvality či množstvím dodávek nebo získáním výhodnějších podmínek na straně dodavatele. Jejich síla roste v případě, že poskytují jedinečný výrobek nebo výrobek, který je základním a významným vstupem odběratele. Nejlepší obranou je navázání a budování vztahů s dodavateli a vytváření bohatých dodavatelských zdrojů. V rámci této síly musí firmy řešit otázku, jak snížit vyjednávací sílu dodavatelů (Grasseová, 2012).

V 90. letech minulého století Brandenburger a Nalebuff rozšířili model o šestou sílu complementors, která pomáhá vysvětlit důvody strategické aliance. Tato šestá síla je chápána jako vláda nebo veřejnost (Grasseová, 2012).

Porterův model byl zpochybněn jinými akademiky, jako jsou Stewart Neill, Kevin P. Coyne či SomuSubramaniam. Tito autoři tvrdí, že model je postaven na třech zpochybnitelných předpokladech (Grasseová, 2012):

- zákazníci, konkurenti a dodavatelé jsou nezávislí - nebudou vzájemně spolupracovat,
- zdrojem hodnoty je strukturální výhoda, tedy vytváření překážek vstupu do odvětví,
- nízká nejistota umožňuje subjektům trhu plánovat reakci na soutěžní chování.

2.2.6 Hodnocení životaschopnosti podniku

Model hodnocení životaschopnosti podniku byl vytvořen Harrym Pollakem, který svou práci založil na osobních zkušenostech, jež získal při vedení čtyř podniků. Hodnocení je postaveno jak na současných, tak i budoucích charakteristikách společnosti, viz tab.2.7 (Vochozka, 2011).

Princip metody spočívá v přidělení bodů deseti klíčovým specifikám, přičemž úroveň přidělených bodů závisí na vlivu dané charakteristiky na budoucnost podniku. Následně zjištěný součet bodů vyjádříme jako procentuální podíl, který je ukazatelem životaschopnosti podniku. Bodování jednotlivých charakteristik je blíže popsáno v příloze č.1 (Pollak, 2003):

- 81 – 100 % - vitalita je téměř zaručena,
- 61 – 80 % - vitalita je velmi pravděpodobná,
- 41 – 60 % - vitalita bez zásahu není zajištěna,
- 21 – 40 % - podnik je nemocný,
- 0 – 20 % - podnik je v krizi.

Tab. 2.7 – Tabulka hodnocení životaschopnosti podniku

Charakteristika	Cíl bodů	Význam pro podnik
Výzkum trhu cílený na pokrok	13	Nejdůležitější faktor pro budoucnost podniku
Výrobky odpovídající trhu	12	Důležitý faktor a pozitivní charakteristika
Spokojení zákazníci	11	Správný marketing a motivace zaměstnanců
Spokojenost finančních účastníků	11	Záruka finančních transakcí v budoucnosti
Poměr k životnímu prostředí	11	Předcházet možným budoucím konfliktům
Kapitálová základna	10	Přínos oproti konkurenci
Výhodná lokalizace podniku	9	Přínos oproti konkurenci
Zaměstnanci	8	Nezanedbatelný přínos pro budoucnost
Finanční výsledek	8	Důkaz zdravé podnikové politiky
Spolehlivý dodavatelé	7	Při členění v průmyslu důležitý faktor

Zdroj: převzato dle Pollak (2003, str. 29).

Klíčové charakteristiky pro hodnocení životaschopnosti podniku (Vochozka, 2011 a Synek, 2009):

- Výzkum trhu zaměřený na cílený pokrok – zohledňuje se především míra inovací realizovaných v podniku. Nejnižší počet bodů získá podnik, který „ustrne na starém“, naopak nejlepší hodnocení obdrží subjekt sledující vývoj ve vyspělých zemích.
- Výrobky odpovídající trhu – důraz se klade na produkty odpovídající požadavkům trhu a uspokojující potřeby zákazníků. Maximálního počtu dosahuje podnik, který provádí iniciativní průzkum trhu.
- Spokojení zákazníci – tato charakteristika představuje schopnost podniku odhalit soubor vlastností, které zákazník od produktu očekává a tyto vlastnosti přenést do produktu. Nejvyšší stupeň kritéria se vztahuje k nepřetržitému růstu obrátu.
- Spokojení finanční účastníci - v rámci tohoto kritéria se hodnotí jak zadluženost podniku, tak i dodatečné peněžní výhody vlastníkům.
- Poměr k životnímu prostředí – zajímavostí je, že problematika životního prostředí je kladena na stejnou úroveň jak finanční uspokojení vlastníků. Předpokládá se aktivní účast subjektu na tvorbě regionální politiky životního prostředí. Nejlépe jsou hodnoceny podniky, jež nemají žádné restriktivní předpisy proti vlastní činnosti.
- Kapitálová základna – Pollak v charakteristice kapitálu spojil zdroje krytí a dlouhodobý majetek. Za základ se považují zdravé investice, tedy rentabilní a s kladným peněžním tokem. Nejlépe hodnocený je však ten podnik, který má absenci dluhů.
- Výhodná lokalizace podniku – důraz se klade na blízkost zdrojů, výrobních faktorů, trhu (max. počet bodů). Hodnotí se také ekonomické prostředí, infrastruktura v okolí podniku a konkurenci.
- Zaměstnanci – řeší se věkové složení a výběr zaměstnanců, vzdělávání. Maximální počet bodů je přiřazen pracovní náplní, jednoznačnému určení pravomocí a povinností zaměstnance.
- Finanční výsledek - v tomto kritériu se odráží nedostatečná vypovídající hodnota zisku, proto se pozornost zaměřuje na likviditu podniku. Jako nejvyšší kritérium je brán peněžní tok. Plný počet bodů získá subjekt, jenž pracuje 15 % nad bodem zvratu.
- Spolehliví dodavatelé – toto kritérium je uváděno jako nejméně důležité, nicméně by se nemělo opomenout. Jsou to totiž dodavatelé, u kterých začíná kontrola kvality. Současný trend podporuje přesun kontroly kvality právě na půdu dodavatele.

Při hodnocení vitality podniku je třeba brát v úvahu zásadní rozdíl mezi vnitřním a vnějším prostředím. Ve vnitřní okolí podniku je možné definovat a kontrolovat veškerou činnost, kdežto ve vnějším prostředí nikoliv. Podnik není před vnějšími silami chráněn, proto se musí se těmito vlivům přizpůsobit a snažit se trh ovlivnit. Pokud se podíváme na uvedené charakteristiky, zjistíme že (Pollak, 2003):

- osm charakteristik spadá do vnějšího okolí,
- důležitost jednotlivých charakteristik je ohodnocena body,
- stanovené charakteristiky jsou takové povahy, aby hodnotitel neměl problém přidělit příslušné body,
- 10-15% odchylka v hodnocení jednotlivých položek nemá na konečný výsledek vliv.

Pollak (2003) přiznává, že tato metoda je založena na subjektivním hodnocení, názoru hodnotícího, nelze ji vědecky podložit ani nezávisle opakovat. Omyl, který vznikne hodnocením, může být kvalitativně významný, ale nemá kvantitativní vliv na výsledek. Také uvádí, že ideální objektivní způsob hodnocení vitality podniku nebyl doposud nalezen, proto je každý pragmatický postup velkým pokrokem. Případné změny modelu připouští, jejich efektivnost však musí být ověřena v praxi.

2.3 Shrnutí

Smyslem této kapitoly bylo vymezit teoretická východiska ekonomické výkonnosti a konkurenceschopnosti. Tato část byla důležitá pro pochopení dané problematiky a uvědomění si, co bude v konkrétním podniku posuzováno. Autorka se v diplomové práci přiklání k definici a pojetí konkurenceschopnosti podle Portera, která ji definuje prostřednictvím konkurenční výhody (podnik dokáže udržovat vyšší relativní ceny a nižší relativní náklady) a schopnosti účinně čelit pěti hybným silám konkurence v konkurenčním prostředí. U konkurence se autorka přiklání k definici Donnelleyho. Konkurenti jsou různé organizace, se kterými společnost soupeří o zákazníky a potřebné zdroje.

Po vymezení základních pojmů, byly objasněny jednotlivé metody, které budou použity k hodnocení konkrétního podniku. Pro posouzení vnějšího prostředí byly rozebrány metody PESTLE a Porterova analýza. Pro zhodnocení finanční stránky podniku byla použita finanční analýza a její vybrané poměrové ukazatele, bonitní a bankrotní modely – konkrétně index bonity, quicktest, Altmanovo Z scóre a index IN05. Nakonec byla charakterizována Pollakova metoda životaschopnosti podniku.

3 Analýza ekonomické výkonnosti a konkurenceschopnosti konkrétního podniku

Tato kapitola je zaměřena na analýzu konkrétní společnosti. V první části bude provedeno představení cílového podniku, přičemž pozornost bude věnována předmětu podnikání, poskytovaným výrobkům a službám a ekonomické charakteristice. Druhá část se pak zabývá hodnocením její ekonomické výkonnosti a konkurenceschopnosti za použití metod popsanych v teoretické části diplomové práce.

3.1 Představení společnosti

Analýza ekonomické výkonnosti a konkurenceschopnosti bude aplikovaná na společnost XYZ z Moravskoslezského kraje, která se zabývá zámečnictvím a nástrojářstvím.

Na tuzemském trhu působí společnost od roku 2005 a od počátku své existence se specializuje na ohýbání, ohraňování a vysekávání plechů, a dále také na výrobu klempířských prvků, zámečnickou výrobu z oceli a hliníku. Jejím oficiálním předmětem podnikání, jenž je uveden v obchodním rejstříku, je:

- specializovaný maloobchod a maloobchod se smíšeným zbožím,
- zámečnictví,
- výroba, obchod a služby neuvedené v přílohách 1 až 3 živnostenského zákona.

Předmět podnikání podle CZ-NACE je uveden v tab. 3.1. NACE představuje klasifikaci ekonomických činností na úrovni Evropské unie, přičemž každé statistické jednotce, vykonávající určitou ekonomickou činnost, se přiřadí kód NACE.

Tab. 3.1 – Předmět podnikání společnosti podle CZ-NACE

Kód CZ-NACE	Název činnosti
46900	Nespecializovaný maloobchod
4778	Ostatní maloobchod s novým zbožím ve specializovaných prodejnách
4334	Sklenářské, malířské a natěračské práce
257	Výroba nožířských výrobků, nástrojů a železářských výrobků

Zdroj: vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu – registr ekonomických subjektů.

Společnost je vlastněna dvěma společníky, kteří jsou zároveň jejími jednatelem. Jednatelé zastupují společnost navenek, náleží jim její obchodní vedení a zastupují ji ve vztahu k třetím osobám. Jednají samostatně, vedou ji na vlastní zodpovědnost a v zájmu společnosti:

- společník 1 – vložil do podnikání 160 000 Kč a má 80% podíl společnosti,
- společník 2 – vložil do podnikání 40 000 Kč a jeho obchodní podíl je 20 %.

Společnost také vytváří rezervní fond, a to nejméně ve výši 10 % z čistého zisku.

POSKYTOVANÉ VÝROBKY A SLUŽBY

- Ohýbání plechů – podnik nabízí ohýbání plechů do maximální délky 7000 mm a maximální tloušťky 4 mm. K této činnosti používá nejmodernější nástroje a metody (celkem vlastní čtyři CNC ohýbačky) a zaměstnává zkušené zaměstnance, kteří mají pro tu práci veškeré předpoklady.
- Ohraňování plechů - ohraňování plechů je prováděno od jednoduchého plechového dílu až ke kompletnímu vícenásobně ohýbanému dílu. Maximální délka a tloušťka ohraňování je 5 x 3 000 mm.
- Vysekávání plechů - Maximální tloušťka a délka vysekávání je 4 x 7 000 mm.
- Příčné a podélné dělení plechů – k tomu používá linku na dělení plechu, která umožňuje dělení plechu na pásy a stříhání plechu do tabulí maximální délky 7000 mm.
- Svařování hliníku - společnost se specializuje na svařování hliníku a jeho slitin a v této oblasti patří mezi specialisty v ČR. Klíčovou roli v této oblasti hrají výborné znalosti problematiky hliníku ve výrobě, dlouholeté zkušenosti zaměstnanců a v neposlední řadě dostupnost nejmodernější techniky a technologie.
- Hliníkové konstrukce – podnik se zaměřuje především na zakázkovou výrobu konstrukcí z hliníku a svařování hliníku metodou TIG³.
- Společnost dále vyrábí hliníková zábradlí, hliníkové brány a branky, ploty, oplocení, žebříky, plošiny, přístřešky, zastřešení, konstrukce zimní zahrady, jiné hliníkové konstrukce včetně povrchových úprav s výplní polykarbonátové desky. Také poskytuje hliníkové a pozinkované svítky a tabule.

³Jedná se o metodu svařování elektrickým obloukem za pomoci netavící se elektrody a ochranné atmosféry netečného plynu.

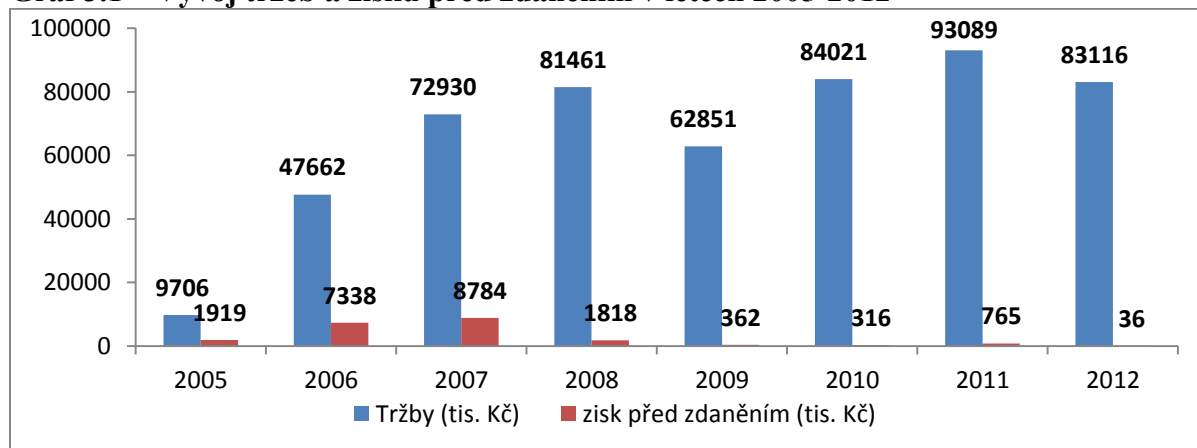
STROJNÍ VYBAVENÍ A TECHNOLOGIE

Aby společnost udržela krok s konkurencí, musí disponovat moderními zařízeními, stroji a technologiemi. Podnik pro svou činnost používá:

- CNC ohraňovací lis,
- CNC ohýbačka 4x,
- CNC tabulové nůžky,
- CNC vysekávací centrum TP9,
- CNC linka na zpracování plechu ze svitků,
- mostový jeřáb,
- zakružovačka profilů,
- sloupová vrtačka,
- plasma,
- pásová pila,
- magnetická fréza,
- vysokozdvizný vozík,
- svařovací technologie MIG,
- svařovací technologie argon - metoda TIG.

EKONOMICKÁ CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Počet zaměstnanců se v průběhu let nijak výrazně neměnil. K roku 2012 společnost zaměstnávala 26 pracovníků a na mzdách bylo vyplaceno 7 335 tis. Kč, z toho 491 tis. Kč bylo vyplaceno řídicímu orgánu. V grafu 3.1 je znázorněn vývoj tržeb a zisku před zdaněním. Lze konstatovat, že tržby do roku 2008 vykazovaly rostoucí trend, který byl přerušen v roce 2009. V tomto období se ve společnosti projevil dopad světové hospodářské krize, která utlumila ekonomickou činnost. V roce 2010 až 2011 došlo k oživení společnosti, kdežto rok 2012 se vyznačuje mírným poklesem tržeb. Naproti tomu u zisku před zdaněním lze vypořizovat velmi kolísavý vývoj. Rok 2012 vykazuje vůbec nejnižší úroveň zisku před zdaněním, a to ve výši 36 tis. Kč. Podrobná analýza finanční situace podniku je provedena v následující podkapitole.

Graf 3.1 – Vývoj tržeb a zisku před zdaněním v letech 2005-2012

Zdroj: vlastní zpracování dle Výročních zpráv společnosti 2005-2012.

U majetku podniku (tab. 3.2) je také zaznamenán kolísavý vývoj, k největšímu nárůstu došlo mezi roky 2006 až 2007. K roku 2012 činila celková hodnota aktiv 41 445 tis. Kč, přičemž největší podíl měl oběžný majetek.

Tab. 3.2 – Vývoj aktiv podniku v letech 2005-2012

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Aktiva (tis. Kč)	6691	23913	40552	37318	33905	44748	51791	41445

Zdroj: : vlastní zpracování dle Výročních zpráv společnosti 2005-2012.

3.2 Finanční analýza

Výpočty vybraných ukazatelů finanční analýzy byly provedeny na základě Výkazů zisku a ztrát a výkazů Rozvaha (příloha č. 2), dostupných na oficiálním serveru českého soudnictví. Veškeré výpočty jsou uvedeny v příloze č.3. Finanční analýza byla provedena za roky 2008 až 2012.

RENTABILITA

Zjištěné hodnoty ukazatelů rentability jsou uvedeny v tab. 3.3. Lze konstatovat, že ve sledovaném období rentabilita vykazuje klesající trendy, výjimku tvoří pouze rok 2011.

Tab. 3.3 – Ukazatelé rentability v letech 2008 - 2012

Ukazatel	2008	2009	2010	2011	2012
Rentabilita tržeb (%)	1,75	0,44	0,29	0,65	0,02
Rentabilita aktiv (%)	3,83	0,82	0,55	1,18	0,04
Rentabilita vlastního kapitálu (%)	10,91	2,08	1,81	4,3	0,12

Zdroj: vlastní výpočty, příloha č. 3.

Rentabilita tržeb, která vyjadřuje výši zisku na jednu korunu tržeb, má klesající charakter a kromě roku 2008 nepřesahuje 1 %. Tento vývoj není optimální a je

způsoben především nerovnoměrným vývojem tržeb a vysokými náklady. V rámci sledovaného období sežádná rentabilita tržeb nepřibližuje doporučené hodnoty 4 %. Nejhorší hodnota byla zjištěna v roce 2012, kdy dosahuje kritických 0,02 %. Oproti roku 2011 zde došlo k poklesu prodeje výrobků a k růstu osobních nákladů, což mělo negativní vliv na čistý zisk, který v roce 2012 činil pouhých 17 tis. Kč.

V rámci sledovaného období rentabilita aktiv klesá. Od roku 2008 se snížila z 3,83 % na 0,04 %. Hlavním důvodem je klesající tendence čistého zisku v jednotlivých letech. Ke krátkodobému zlepšení došlo pouze v roce 2011, kdy rentabilita aktiv dosáhla 1,18 %. Tento pozitivní vývoj byl způsoben růstem tržeb na 93 089 tis. Kč, jedná se o nejvyšší úroveň tržeb za sledované období, která přispěla k druhému nejvyššímu čistému zisku v letech 2008-2012.

Posledním ukazatelem této skupiny je rentabilita vlastního kapitálu, která má také klesající charakter. Nejlepšího výsledku bylo dosaženo v roce 2008, kdy dosáhla 10,91 %. K určitému nepatrnému zlepšení došlo ještě v roce 2011, jednalo se však o jednorázové zvýšení, které bylo opět způsobeno růstem tržeb oproti předcházejícímu roku. Na celkový negativní vývoj má vliv především klesající tendence čistého zisku.

AKTIVITA

Vývoj ukazatelů aktivity v letech 2008 až 2012 je uveden v tab. 3.4 (doba obratu pohledávek, závazků, zásob, aktiv) a v grafu 3.2 je znázorněn vývoj obrátky aktiv.

Tab. 3.4 – Ukazatele aktivity v letech 2008 - 2012

Ukazatel	2008	2009	2010	2011	2012
Doba obratu zásob (dny)	58	52	41	32	40
Doba obratu pohledávek (dny)	80	102	138	164	130
Doba splacení závazků (dny)	75	81	109	127	97
Doba obratu aktiv (dny)	165	195	192	200	180
Obrátka aktiv	2,2	1,9	1,9	1,8	2

Zdroj: vlastní výpočty, příloha č. 3.

U doby obratu zásob lze vidět, že do roku 2011 docházelo k jeho postupnému snižování a tedy ke snižování vázanosti kapitálu v zásobách. I přes zvýšení v roce 2012 na 40 dnů, je situace pro firmu optimální. V odborné literatuře se uvádí, že doba obratu aktiv by neměla přesáhnout 60 dnů, což v tomto případě nenastalo. Nejkratší dobu obratu (32 dnů) vykazuje rok 2011. Je to způsobeno vůbec nejvyšší úrovní tržeb v rámci sledovaného období

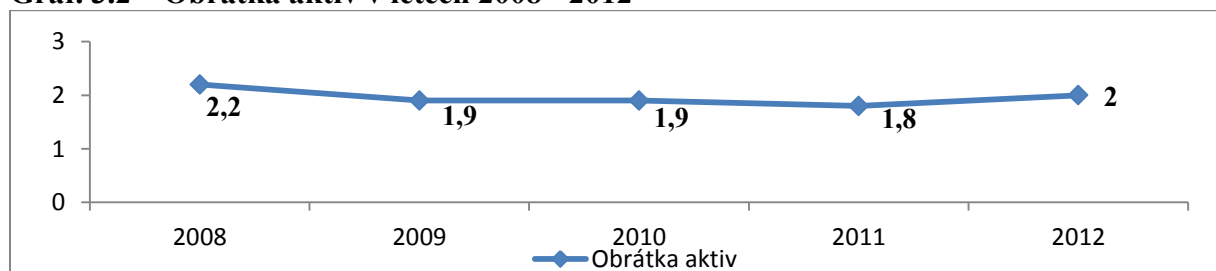
a také nejnižší úrovni zásob. Prodloužení doby obratu v roce 2012 bylo způsobeno, jednak poklesem tržeb a jednak růstem zásob.

Doba obratu pohledávek měla do roku 2011 rostoucí charakter a k roku 2012 činila 130 dnů. Situace není optimální, doporučená hodnota je méně než 40 dnů. Společnost měla k 31. 12. 2012 pohledávky v celkové hodnotě 29 948 tis. Kč, z toho po lhůtě splatnosti 19 637 tis. Kč.

Doba splacení závazku má obdobný vývoj, jaký je u pohledávek. V roce 2012 byla doba splacení závazku 97 dnů. V porovnání s pohledávkami je jejich doba splatnosti kratší a tedy podnik hraří své závazky rychleji, než inkasuje pohledávky. V případě výpadku příjmů, může tato situace způsobit ohrožení platební schopnosti podniku.

Posledními ukazateli této skupiny jsou obrátka aktiv a jejich doba obratu. Obrátka aktiv, která vyjadřuje míru intenzity využití celkového majetku, se v rámci sledovaného období výrazně nemění. Podle grafu 3.2 se v jednotlivých letech dokázaly aktiva v tržbách vrátit cca 2 krát za rok. U doby obratu aktiv (tab. 3.4) je zaznamenán kolísavý vývoj, který je způsoben kolísavým vývojem tržeb i aktiv. Nejkratší doba obratu byla v roce 2008 (165 dnů), naopak největší v roce 2011 (200 dnů). V případě, že by společnost chtěla docílit kratší doby obratu, musela by zvýšit tržby nebo odprodat přebytečná aktiva.

Graf. 3.2 – Obrátka aktiv v letech 2008 - 2012



Zdroj: vlastní výpočty, příloha č. 3.

LIKVIDITA

Další skupinou ukazatelů, jsou ukazatele likvidity, které slouží k hodnocení schopnosti podniku splácet své závazky. Jejich vývoj je uveden v tab. 3.5.

Tab. 3.5 – Vývoj ukazatelů likvidity v letech 2008 - 2012

Ukazatel	2008	2009	2010	2011	2012
Okamžitá likvidita	0,39	0,47	0,1	0,02	0,04
Pohotová likvidita	1,59	2,08	1,5	1,46	1,61
Běžná likvidita	2,46	2,84	1,92	1,73	2,09

Zdroj: vlastní výpočty, příloha č. 3.

Optimální rozmezí u okamžité likvidity je 0,2 – 1,1 a na základě tab. 3.5 lze konstatovat, že této hranice dosáhly pouze hodnoty v letech 2008 a 2009. V následujících obdobích je zaznamenán klesající trend, který je v roce 2012 zakončen hodnotou 0,04. Tato hodnota značí, že podnik bude mít v budoucnosti pravděpodobně problém v daný okamžik zaplatit své krátkodobé závazky a bude závislý na spolehlivosti odběratelů v souvislosti s jejich spolehlivostí zaplatit své závazky vůči společnosti v době jejich splatnosti. Tento trend byl způsoben především poklesem krátkodobého finančního majetku a růstem krátkodobých závazků.

U pohotové likvidity je doporučena hranice 1,1 – 1,5. Tento ukazatel již značí, že firma nemá problém s úhradou svých závazků, je však závislá na spolehlivosti odběratelů při úhradě pohledávek. V tab. 3.5 lze vidět, že téměř ve všech obdobích podnik mírně překračuje doporučenou hranici. Tato situace je způsobena především růstem objemu krátkodobých pohledávek.

Posledním ukazatelem této skupiny je běžná likvidita, jejíž optimální pásmo je v rozmezí 1,5 – 2,5. Ani zde nemá podnik problém s dodržением dané hranice. Znamená to tedy, že firma bude schopná uhradit své závazky, jestliže odběratelé včas uhradí pohledávky a podnik včas promění své zásoby na hotovost.

ZADLUŽENOST

Ukazatele zadluženosti slouží pro monitorování podílu vlastních a cizích zdrojů podniku a pro hodnocení zadluženosti. Vývoj ukazatelů je uveden v tab. 3.6 a v grafech 3.3 a 3.4.

Tab. 3.6 – Vývoj zadluženosti v letech 2008 - 2012

Ukazatel	2008	2009	2010	2011	2012
Stupeň samofinancování (%)	35,12	39,47	30,45	27,5	34,4
Stupeň zadluženosti (%)	64,85	60,41	69,52	72,48	65,53
Míra zadluženosti (%)	185	152	228	264	191

Zdroj: vlastní výpočty, příloha č. 3.

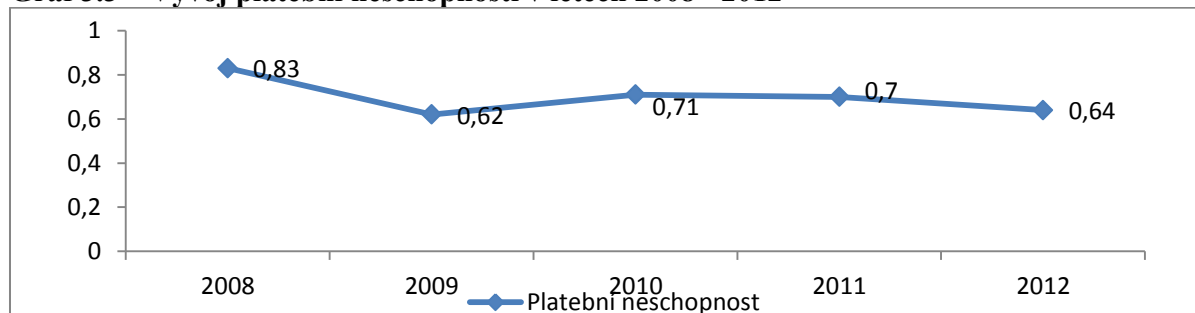
Stupeň samofinancování říká, do jaké míry je majetek podniku kryt vlastními zdroji, přičemž optimální hodnota by se měla pohybovat nad 30 %. Tento ukazatel doplňuje stupeň zadluženosti, který by neměl naopak přesáhnout 60 % a říká do jaké míry je majetek kryt cizími zdroji. Součet těchto dvou ukazatelů dává 100 %. Lze konstatovat, že vývoj celkové zadluženosti měl rostoucí tendenci a v roce 2011 přesáhl 70 %. V následujícím roce

klesla 65 %, přičemž hlavní zásluhu na tomto snížení měl výrazný pokles celkové hodnoty krátkodobých závazků. Obecně však lze říci, že zadluženost společnosti je vysoká a může vyvolávat znepokojení u věřitelů (především u bank při získávání úvěrů) a také snižovat výnosnost podniku.

Míra zadluženosti je dalším ukazatelem, který banky využívají při rozhodování a poskytnutí půjčky. Banky posuzují její výši a vývoj. Hodnoty míry zadluženosti nad 100 % nejsou vyhovující a značí zvýšení zadluženosti společnosti. V tomto případě nastává zmíněná situace. V rámci sledovaného období míra zadluženosti přesahuje 100 % a zároveň má rostoucí charakter. V roce 2011 dokonce dosáhla 264 %, což značí, že podnik může mít problém se získáváním úvěru.

Dalším vhodným ukazatelem je ukazatel platební neschopnosti, který umožňuje posoudit její charakter a zjistit zda se jedná o primární či sekundární platební neschopnost. V současné době má podnik problém s okamžitou likviditou a je závislý na rychlosti a včasnosti úhrady pohledávek od odběratelů. Z hodnot uvedených v grafu 3.3 vyplývá, že se jedná o sekundární platební neschopnost (hodnota ukazatele je menší než 1). Tudíž platební neschopnost není způsobena v důsledku špatného hospodaření podniku, ale především z důvodů úhrady pohledávek odběrateli až po lhůtě jejich splatnosti.

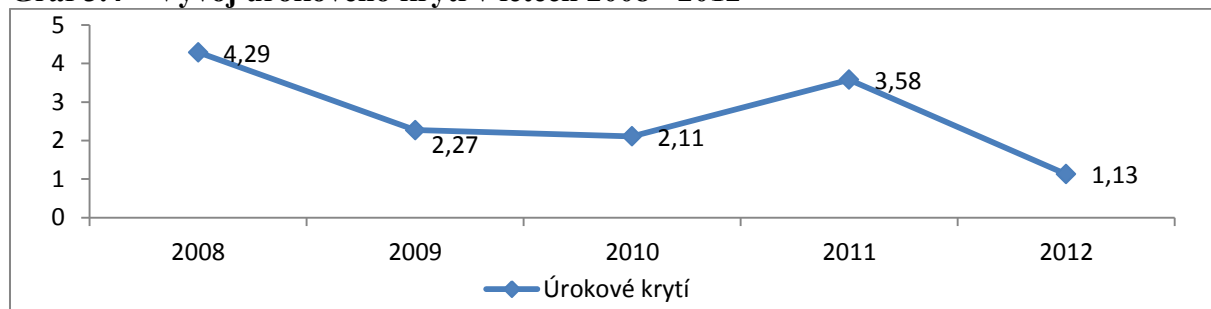
Graf 3.3 – Vývoj platební neschopnosti v letech 2008 - 2012



Zdroj: vlastní výpočty, příloha č. 3.

U ukazatele krytí úroků je zaznamenán klesající trend (graf 3.4), pouze v roce 2011 došlo k jeho jednorázovému zlepšení v důsledku zvýšení zisku. Jako minimální úroveň tohoto ukazatele je uváděna hodnota vyšší než jedna, ve vyspělých zemích se prosazuje alespoň trojnásobek, kterého bylo dosaženo pouze v letech 2008 a 2011. Pozitivem je, že ani v jednom roce hodnota ukazatele neklesla pod úroveň 1. Nicméně, podnik by měl usilovat o zvyšování zisku a snižování zadluženosti, neboť již v roce 2012, dosahoval ukazatel kritické hodnoty 1,13. Tato hodnota značí blížící se neschopnost firmy platit náklady spojené s využíváním cizího kapitálu.

Graf 3.4 – Vývoj úrokového krytí v letech 2008 - 2012



Zdroj: vlastní výpočty, příloha č. 3.

SHRNUTÍ

Vývoj ukazatelů rentability není optimální. V posledním sledovaném roce je zaznamenán pokles, který je způsoben nízkou úrovní čistého zisku. V současné době podnik ani zdaleka nedosahuje optimálních hodnot a lze konstatovat, že se situace zhoršuje. Také vývoj ukazatelů zadluženosti naznačuje budoucí prohlubování finančních potíží. Společnost již překračuje optimální podíl cizích zdrojů, přičemž ukazatel úrokového krytí klesá na únosnou hranici a je tedy jasné, že podnik bude mít pravděpodobně problém hradit náklady spojené s užíváním cizího kapitálu. Velmi důležitou součástí je i hodnocení likvidity podniku, které potvrzuje, že podnik nemá v současné době dostatek okamžitých peněžních prostředků na úhradu svých závazků a je závislá na spolehlivosti odběratelů při úhradě pohledávek. Z analýzy ukazatelů aktivity navíc vyplývá, že podnik hradí své závazky rychleji, než inkasuje pohledávky, přičemž doba splatnosti jak závazků, tak i pohledávek ve velké míře přesahuje běžnou lhůtu splatnosti 30 dnů. Tato situace není optimální a ohrožuje platební schopnost společnosti.

3.3 Bonitní a bankrotní modely

Z hlediska výsledků finanční analýzy bude pozornost při hodnocení bonity či potencionálního bankrotu podniku zaměřena na rok 2012. Jedná se o nejaktuálnější období se zveřejněnými účetními výkazy, proto je tento rok vhodný pro posouzení, zda je podnik bonitní či je ohrožen bankrotem. Jedná se také o období, kde vrcholí klesající trend ekonomické výkonnosti, jenž byl naznačen ve finanční analýze.

V rámci každé skupiny modelů, byly vybrány dva, za účelem potvrzení výsledku. U bonitních modelů byly vybrány Kralickývquicktest a index bonity. U bankrotních modelůAltamnův index a index IN 05.

KRALICKŮVQUICTEST

Kralickůvquicktest je postaven na čtyřech ukazatelích, jenž společně hodnotí finanční stabilitu a rentabilitu podniku. Na základě výsledků, jsou jednotlivým ukazatelům přiřazeny body od 0 – 4 a poté, pomocí aritmetického průměru, je zjištěna celková finanční situace podniku.

Tab. 3.6 – Kralickůvquicktest za rok 2012

Ukazatel	Konstrukce ukazatele	Interval hodnoty	Počet bodů
A	$\frac{VK}{A} = \frac{14\,257}{41\,445} = 0,34$	Více než 0,3	4
		0,2 – 0,3	3
		0,1 – 0,2	2
		0,0 – 0,1	1
		Méně než 0,0	0
B	$\frac{D - PP}{\text{provozní CF}^4} = \frac{27\,161 - 856}{871} = 30,2$	3 a méně	4
		3 – 5	3
		5 – 12	2
		12 – 30	1
		30 a více	0
C	$\frac{ZUD}{A} = \frac{36 + 276}{41\,445} = 0,008$	Větší než 0,15	4
		0,12 – 0,15	3
		0,08 – 0,12	2
		0,00 – 0,08	1
		Méně než 0,0	0
D	$\frac{\text{provozní CF}}{T} = \frac{871}{83\,116} = 0,01$	0,1 a více	4
		0,08 – 0,1	3
		0,05 – 0,08	2
		0,00 – 0,05	1
		Méně než 0,0	0
Celková finanční situace	$\frac{4 + 0 + 0 + 1}{4} = 1,25$		

Zdroj: vlastní zpracování.

Vzhledem ke zjištěným výsledkům, uvedených v tab. 3.6, se podnik řadí do intervalu 1 – 3, což znamená, že podnik spadá do tzv. šedé zóny. Firma se ovšem přibližuje dolní hranici – má problémy s rentabilitou. Podnik by měl být více obezřetný a přijmout určitá opatření vedoucí ke zvýšení zisku.

INDEX BONITY

Pro potvrzení výsledku byl zvolen Index bonity, který se skládá ze šesti dílčích ukazatelů. Výsledná hodnota indexu činí 0,37 a spadá do intervalu 0 – 1, což podnik řadí stále mezi bonitní podniky, které se však potýkají s problematickou ekonomickou situací. Tento

⁴⁴ Hodnota je získání z výpočtu CF, který je uveden v příloze č. 3, u části CF.

index nepracuje s šedou zónou, člení firmy pouze na bonitní a bankrotní. Kdyby s ní však pracoval, jistě by byl podnik zařazen do tohoto pásma.

Vzhledem k výsledku, který je na hranici mezi bonitním a bankrotním podnikem, lze tedy konstatovat, že výsledek indexu bonity potvrdil výsledek zjištěný Quicktestem.

$$IB = 1,5 \cdot \frac{CF}{CZ} + 0,08 \cdot \frac{A}{CZ} + 10 \cdot \frac{Z}{A} + 5 \cdot \frac{Z}{Vý} + 0,3 \cdot \frac{Zs}{Vý} + 0,1 \cdot \frac{Vý}{A}$$

$$IB = 1,5 \cdot \frac{208}{27\,161} + 0,08 \cdot \frac{41\,445}{27\,161} + 10 \cdot \frac{17}{41\,445} + 5 \cdot \frac{17}{83\,116} + 0,3 \cdot \frac{9\,266}{83\,116} + 0,1 \cdot \frac{83\,116}{41\,445}$$

$$IB = 0,37$$

ALTMANŮV INDEX

Altmanův index se řadí mezi bankrotní modely, predikující hrozbu úpadku. Výsledná hodnota indexu činí 2,18, čímž se řadí do intervalu 1,23 – 2,9. Tento interval se označuje jako šedá zóna, která indikuje určité problémy. V tomto případě je jedním ze základních problémů nízká úroveň zisku.

$$Z = 3,107 \cdot \frac{ZUD}{A} + 0,998 \cdot \frac{T}{A} + 0,42 \cdot \frac{VK}{CZ} + 0,847 \cdot \frac{ZZ}{A} + 0,717 \cdot \frac{ČPK}{A}$$

$$Z = 3,107 \cdot \frac{312}{41\,445} + 0,998 \cdot \frac{83\,116}{41\,445} + 0,42 \cdot \frac{14\,257}{27\,161} + 0,847 \cdot \frac{-14\,003}{41\,445} + 0,717 \cdot \frac{12\,909}{41\,445}$$

$$Z = 2,18$$

INDEX IN05

Posledním použitým modelem je index IN05, který je posledním přírůstkem do rodiny indexů IN vytvořených manželi Neumaierovými. Na rozdíl od ostatních modelů, je výhodou tohoto indexu jeho tvorba v českých podmínkách, tudíž je zde předpoklad nejlepší vypovídací schopnosti. V roce 2012 jeho hodnota činila 0,88 a zařadila se tak do intervalu $-\infty - 0,9$, která definuje podniky jako bankrotní. Tedy podniky, které netvoří hodnotu.

$$IN05 = 0,13 \cdot \frac{A}{CZ} + 0,04 \cdot \frac{ZUD}{\text{Ná úroky}} + 3,97 \cdot \frac{ZUD}{A} + 0,21 \cdot \frac{T}{A} + 0,09 \cdot \frac{OA}{Kr. CZ}$$

$$IN05 = 0,13 \cdot \frac{41\,445}{27\,161} + 0,04 \cdot \frac{312}{276} + 3,97 \cdot \frac{312}{41\,445} + 0,21 \cdot \frac{83\,116}{41\,445} + 0,09 \cdot \frac{40\,070}{19\,161}$$

$$IN05 = 0,88$$

SHRNUTÍ

Porovnáme-li výsledky z jednotlivých modelů, lze konstatovat, že v rámci třech modelů se firma nachází v šedé zóně a jeden definuje podnik jako bankrotní. Je však nutné si uvědomit, že i když se podnik nachází v šedých zónách, přibližuje se k jejich dolním hranicím, čímž se nachází v blízkosti intervalu, indikující riziko bankrotu. Podnik se tedy potýká s problémy, které ohrožují jeho finanční stabilitu a směřují ho k úpadku.

3.4 PESTLE analýza

PESTLE analýza slouží k hodnocení vnějšího prostředí podniku a je zaměřena na politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické prostředí. V této části budou zmapovány zmíněné faktory a jejich vliv na společnost XYZ.

POLITICKÉ FAKTORY

Poslední průzkum veřejného mínění v ČR, z června roku 2013 poukazuje na to, že 90 % dotázaných je nespokojeno se stavem korupce, 79 % s hospodářskou kriminalitou, 78 % s nezaměstnaností, 73 % se stavem veřejných financí a 70 % s politickou situací v ČR. Další průzkum týkající se důvěry ústavním institucím z prosince 2013, říká, že prezidentovi republiky důvěřuje pouhých 41 % respondentů, nové Poslanecké sněmovně 21 % dotázaných a Senátu 28 %. Z průzkumu tedy vyplývá vysoká nedůvěra a nespokojenost se současnou politickou situací v zemi⁵ (Sociologický ústav AV ČR, 2013).

Nově zvolená vláda, skládající se ze strany ČSSD, hnutí ANO a KDU-ČSL, vymezila v rámci koaliční smlouvy prioritní programové oblasti vlády. Jednou z priorit, kterou uvádí je rozvoj podmínek pro svobodné podnikání, vymahatelnost práva, nastartování udržitelného hospodářského růstu, zvýšení konkurenceschopnosti země, tvorbu pracovních míst. Dále také boj proti všem formám korupce, závažné hospodářské kriminality, lichvě, neférovým exekucím a insolvencím. Kroky vlády v těchto oblastech mohou zásadním způsobem ovlivňovat podnikatelské prostředí v ČR (vláda, 2013).

Vláda spolu s ministerstvem průmyslu a obchodu podporují podnikání různými programy. Na období 2014-2020 byl vytvořen Program pro konkurenceschopnost podniků, zvláště malých a středních (COSME). Jeho rozpočet na dané období byl stanoven na 2,5 mld. EUR a představuje finanční nástroj, který navazuje na program konkurenceschopnosti

⁵ Celkovou spokojenost se současnou politickou situací vyjádřilo 8 % respondentů a nespokojenost 62 %.

a inovace, jež byl ukončen v roce 2013. Předpokládá se, že program ročně podpoří 39 000 firem, pomůže zachovat 29 500 pracovních míst a zavést 900 nových podnikatelských produktů, služeb či postupů (Cyrrus, 2012).

Hlavní cíle programu (Cyrrus, 2012):

- zlepšení přístupu malých a středních podniků k financování ve formě vlastního kapitálu a úvěrování,
- zlepšení přístupu na trh,
- podpora podnikání.

EKONOMICKÉ FAKTORY

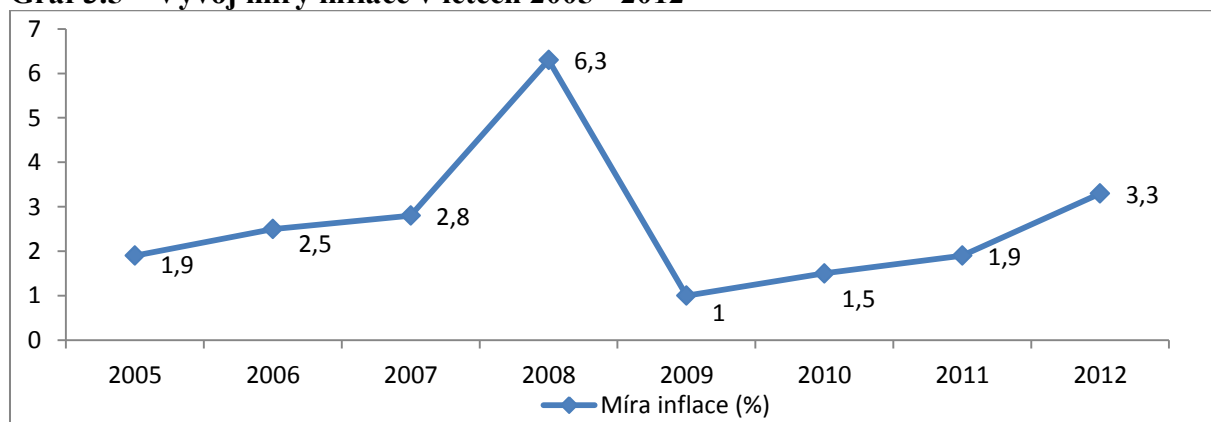
Podnik sídlí v Moravskoslezském kraji, který je vymezen šesti okresy – Bruntál, Frýdek-Místek, Karviná, Nový Jičín, Opava, Ostrava. Je rozdělen na 22 správních obvodů, má celkem 300 obcí a 42 měst. Zaujímá asi 6,9 % území ČR. Moravskoslezský kraj patří mezi nejdůležitější průmyslové regiony střední Evropy a je celostátním centrem hutní výroby. Je zde soustředěna téměř celá produkce černého uhlí ČR, dále se prosazuje výroba a rozvod elektřiny, plynu a vody, výroba dopravních prostředků, chemický a farmaceutický průmysl. V současnosti se však kraj potýká s útlumem těžkého průmyslu, s problémy související s restrukturalizací a s vysokou mírou nezaměstnanosti.

Mezi hlavní klíčové ekonomické faktory, ovlivňující fungování podniku, patří míra inflace, růst mezd, měnový kurz, tempo růstu HDP a míry nezaměstnanosti. Na tyto faktory bude zaměřena pozornost.

Míra inflace vyjadřuje procentní změnu průměrné cenové hladiny za posledních dvanáct měsíců proti průměru dvanácti předcházejících měsíců. V grafu 3.5 lze vidět, že v roce 2008 došlo k prudkému nárůstu míry inflace z 2,8 % na 6,3 %. Tento vzestup ovlivnila celá řada faktorů. Jako příklad lze uvést růst cen potravin, zvýšení sazby DPH z 5 % na 9 %, zvýšení spotřební daně u tabákových výrobků, růst cen energií, regulovaného nájemného aj. V následujícím roce došlo k poklesu míry inflace na 1 %, jedná se o druhou nejnižší průměrnou roční míru inflace od roku 1989. Daný vývoj byl způsoben pomalejším růstem cen oproti roku 2008, který narážel na vysokou cenovou základnu z roku 2008. V dalších letech

míra inflace nepřesáhla 2 %. Výjimku však tvoří rok 2012, kdy inflace činila 3,3 %. Růst cen ovlivnilo zejména zvýšení snížené sazby DPH z 10 % na 14 %.

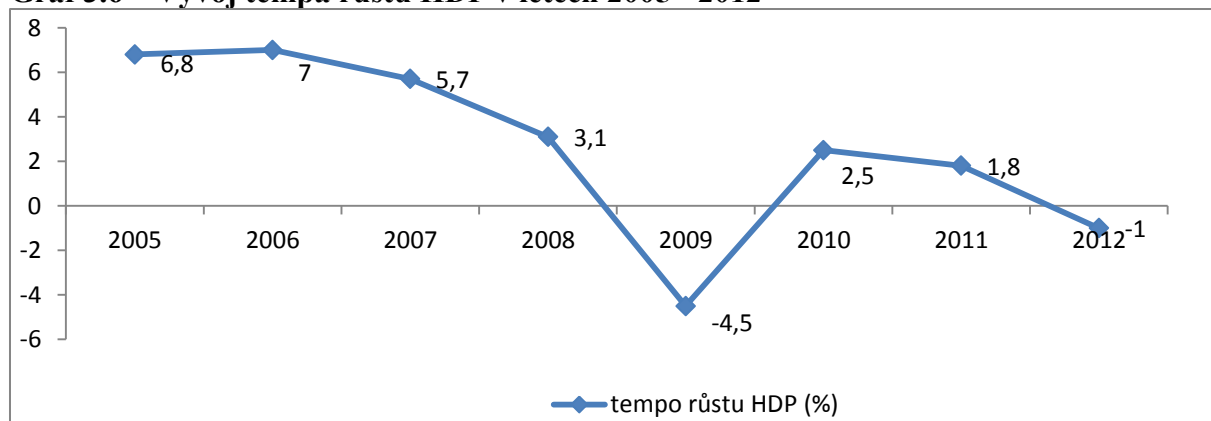
Graf 3.5 – Vývoj míry inflace v letech 2005 - 2012



Zdroj: vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu.

V roce 2009 ČR postihla hospodářská recese, která se projevila v záporném tempu růstu HDP (graf. 3.6). Došlo ke značným rozdílným změnám na poptávkové i nabídkové straně ekonomiky, přičemž velký vliv měl i celosvětový hospodářský útlum. V následujícím roce došlo k oživení ekonomiky, ke kterému přispěl především zahraniční obchod. Naopak negativní příspěvek měla složka spotřeby domácností. V roce 2012 opět zaznamenáváme recesi české ekonomiky -tempo růstu HDP dosahovalo– 1 %. Hlavní příčiny poklesu lze spatřovat především ve slabé domácí poptávce s omezovanými výdaji na konečnou spotřebu a v oslabení zahraniční poptávky.

Graf 3.6 – Vývoj tempa růstu HDP v letech 2005 - 2012

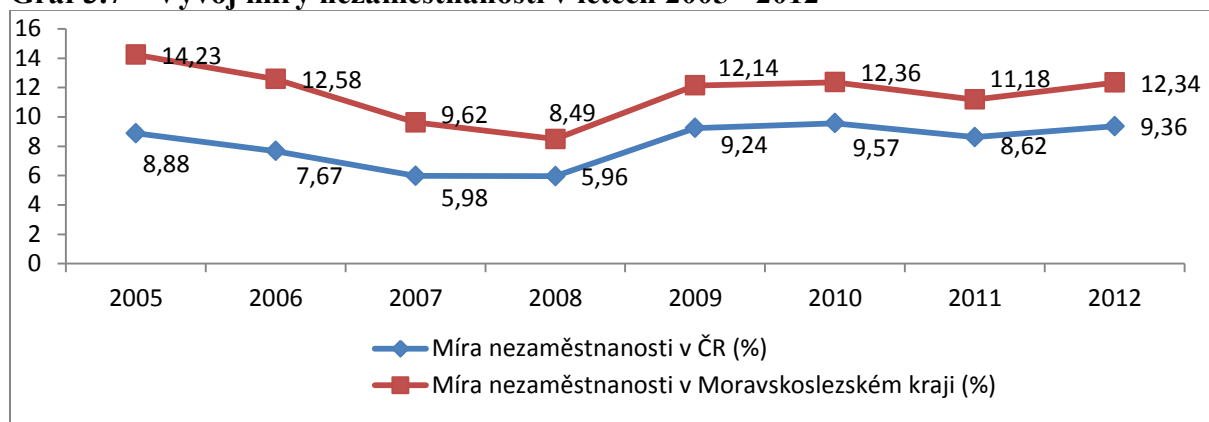


Zdroj: vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu.

V grafu 3.7 lze vidět, že míra nezaměstnanosti od roku 2009, kdy propukla světové hospodářská krize, rapidně vzrostla z 5,96 % na 9,24 % a nadále se pohybuje na této úrovni. Jedná se o míru nezaměstnanosti v rámci celé České republiky. Jelikož však firma sídlí v Moravskoslezském kraji, je vhodné uvést, jak se vyvíjela na tomto území. Moravskoslezský

kraj je druhým krajem s nejvyšší mírou nezaměstnanosti, která v současné době dosahuje 12,34 %.

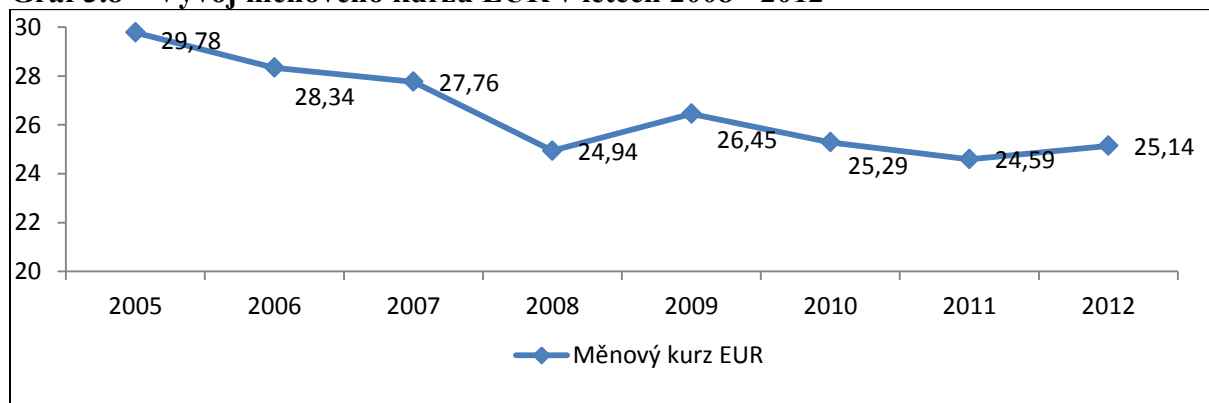
Graf 3.7 – Vývoj míry nezaměstnanosti v letech 2005 - 2012



Zdroj: vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu.

Společnost kromě českého trhu obsluhuje i trhy zahraniční. Proniká především na Slovensko, do Rakouska a Maďarska. Proto je také důležité znázornit vývoj kurzu eura, který lze vidět v grafu 3.8. Lze konstatovat, že od roku 2004 docházelo k jeho postupnému poklesu. V posledních letech se měnový kurz pohybuje kolem 25 Kč /EUR.

Graf 3.8 – Vývoj měnového kurzu EUR v letech 2008 - 2012



Zdroj: vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu.

Posledním ekonomickým faktorem je vývoj průměrné mzdy. Ve sledovaném období (tab. 3.7) lze vidět, že hrubá mzda v Moravskoslezském kraji a ve zpracovatelském průmyslu roste. V současné době v ČR činí 24 532 Kč. V tabulce je také uveden vývoj mezd řemeslníků a opravářů, obsluhy stojů a montérů v Moravskoslezském kraji. Jedná se o pracovníky, kteří jsou pro společnost XYZ klíčoví. Jejich průměrná mzda se v současnosti pohybuje kolem 21 000 – 22 000 Kč.

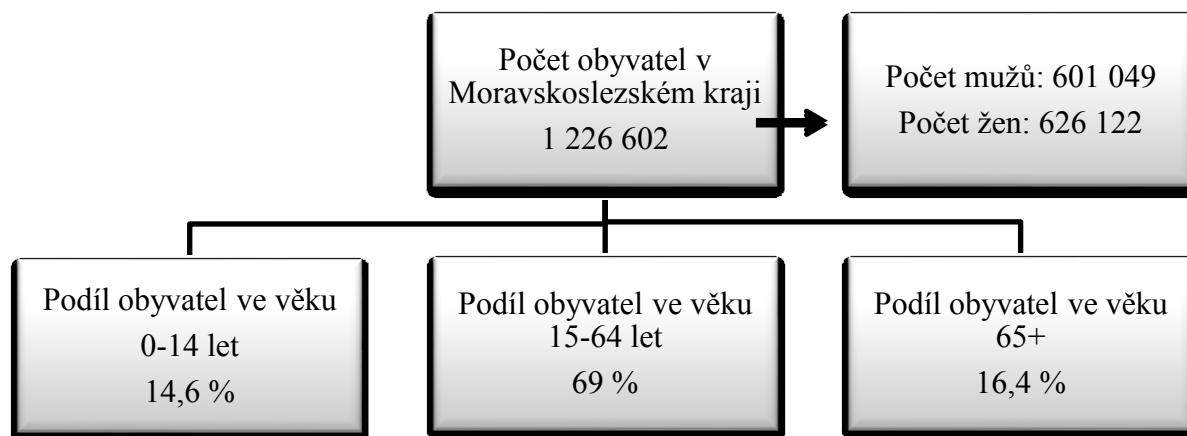
Tab. 3.7 – Vývoj průměrné hrubé mzdy v letech 2008 - 2012

Průměrná hrubá mzda	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
zpracovatelský průmysl ČR	17 359	18 536	19 961	21 631	22 104	22 998	23 798	24 532
Moravskoslezský kraj Řemeslníci, opraváři	17 635	18 750	19 987	21 386	20 160	21 807	21 307	21 291
Moravskoslezský kraj Obsluha strojů, monteři	18 309	19 196	20 493	21 794	20 866	21 327	21 317	22 012

Zdroj: vlastní zpracování dle Ministerstva práce a sociálních věcí.

SOCIÁLNÍ FAKTORY

Na konci roku 2012 měla ČR 10 516 125 obyvatel, z toho 1 226 602 populace žije v Moravskoslezském kraji. V obr. 3.1 je znázorněna jeho struktura obyvatel. Obyvatelé ve věku 15-64 let se podílí na celkovém počtu obyvatel 69 %. Průměrný věk v kraji je 41,2 let. Do ekonomicky aktivní populace 15 a více let, tedy pracovní síly, spadá 600,1 tis. obyvatel, přičemž zaměstnaných je 543 tis.

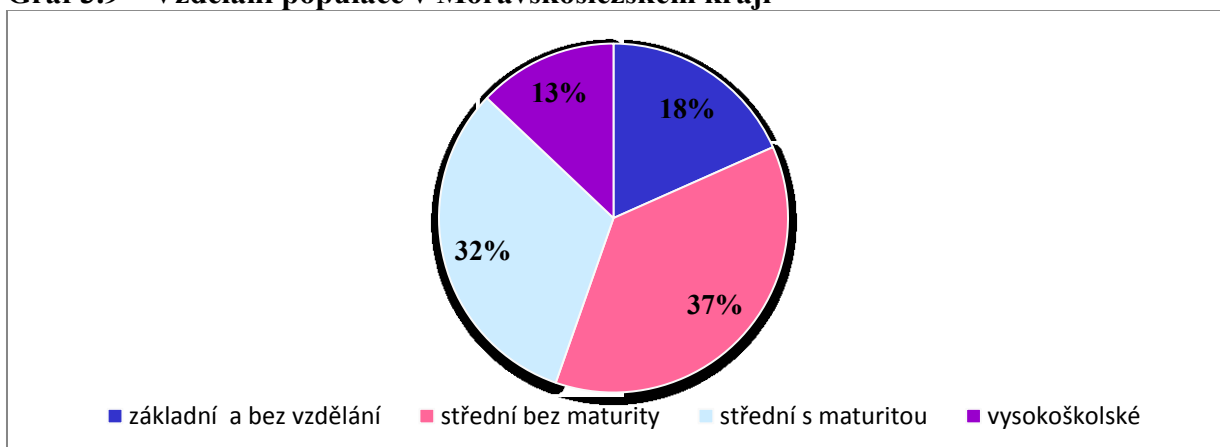
Obr. 3.1 – Struktura obyvatel Moravskoslezského kraje

Zdroj: vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu.

Dalším významným faktorem je vzdělání populace v Moravskoslezském kraji (graf 3.9). Společnost klade důraz na kvalifikovanou a odborně způsobilou pracovní sílu. Největší podíl mají lidé se středoškolským vzděláním bez maturity (37 %). Vysokoškolsky vzdělaní se na pracovní síle podílejí 13 % a lidé se středoškolským vzděláním s maturitou 37 %. Firma

zaměstnává především pracovníky se středoškolským vzděláním, kteří jsou v Moravskoslezském kraji nejpočetnější.

Graf 3.9 – Vzdělání populace v Moravskoslezském kraji



Zdroj: vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu.

TECHNOLOGICKÉ FAKTORY

Moderní technologie jsou významným faktorem ovlivňující konkurenceschopnost podniku a jeho prosperitu. Jsou úzce svázané se schopností vytvářet inovační technologie a uvádět je do praxe. V ČR existuje řada kvalitních výzkumných institucí, je tu však nedostatečné propojení vědy a výzkumu se soukromým kapitálem. Roste také hrozba klesajícího trendu zapojení malých a středních podniků do procesu inovací, vysoká energetická náročnost průmyslové výroby a ohrožení schopnosti podniku zavádět nové technologie bez zahraničního kapitálu. (BusinessInfo, 2011).

V Moravskoslezském kraji, ve kterém firma působí, existuje dvacet pět průmyslových zón, jejichž obsazenost se pohybuje kolem 74 %. Mezi nejúspěšnější průmyslové zóny patří průmyslová zóna v Karviné a v Ostravě-Hrabové. V rámci inovační infrastruktury v kraji působí Podnikatelský inkubátor VŠB-TU Ostrava, BIC Ostrava, Podnikatelský inkubátor VŠP a další. Významnou roli také hraje deset klastrových organizací.

Společnost usiluje o poskytování kvalitních a spolehlivých produktů, proto ke své činnosti používá celou řadu moderních strojů a technologií. Firma je vybavena linkou na dělení plechů ze svitků, CNC stroji a také svařovací technologií. V roce 2012 ve společnosti proběhl certifikační audit a byl vystaven certifikát EN ISO 9001:2008, který je důkazem, že firma zavedla a používá systém managementu jakosti.

LEGISLATIVNÍ FAKTORY

V ČR existuje celá řada zákonů, kterými se podniky musí řídit. Za účelem větší přehlednosti, byly rozděleny do tří skupin, na zákony týkající se podnikání, daňové zákony a zákony týkající se životního prostředí.

Zákony týkající se podnikání:

- zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích,
- zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník,
- zákon č. 634/1992 Sb., o ochraně spotřebitele, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- zákon č. 102/2001 Sb., o obecné bezpečnosti výrobku,
- zákon. 22/1997 Sb., o technických požadavcích na výrobky,
- zákon č. 143/2001 Sb., o ochraně hospodářské soutěže,
- zákon č. 59/1998 Sb., o odpovědnosti za škodu způsobenou vadou výrobku,
- zákon č. 418/2011 Sb., o trestní odpovědnosti právnických osob a řízení proti nim,
- zákon č. 634/2004 Sb., o správních poplatcích.

Daňové zákony:

- zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád,
- zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční,
- zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů,
- zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,
- zákon č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění,
- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví.

Životní prostředí:

- zákona č. 254/2001 Sb., o vodách,
- zákona č. 181/2001 Sb., o odpadech,
- zákona č. 201/2012 Sb., o ovzduší,
- zákon č. 100/2001 Sb., o posuzování vlivů na životní prostředí a o změně některých souvisejících zákonů,
- zákon č. 17/1992 Sb., o životním prostředí, ve znění pozdějších předpisů.

EKOLOGICKÉ FAKTORY

O ochraně životního prostředí se začíná hovořit od roku 1990, kdy bylo zřízeno Ministerstvo životního prostředí. Začaly vznikat legislativní úpravy, které mají z dlouhodobého hlediska pozitivní vliv na zkvalitnění životního prostředí, jehož znečištění je způsobeno především energetikou a průmyslem, který v Moravskoslezském kraji dominuje.

Průmyslové podniky jsou v současné době nuceny se zabývat environmentální politikou. V tab. 3.8 jsou uvedeny výdaje na ochranu životního prostředí, které byly vynaloženy v letech 2005 až 2012. Lze vidět, že do roku 2010 docházelo k jejich postupnému zvyšování, zlomový byl rok 2013, kdy výdaje vzrostly přibližně o 75 %. V následujícím roce klesly na 3,5 mld. Kč. V tab. 3.8 je také uveden vývoj emisí oxidu siřičitého, oxidu dusíku a oxidu uhelnatého. Na oxidu siřičitém se nejvíce podílí výroba energií, primárním zdrojem oxidu dusíku jsou motorová vozidla a emise oxidu uhelnatého v Moravskoslezském kraji vznikají primárně při výrobě surového železa. Emise jednotlivých složek vykazují klesající trend, přičemž ze zprávy ČSU z roku 2013 vyplývá, že emisní stropy v roce 2012 byly splněny s více jak 30% rezervou. Poslední položkou v tabulce je produkce podnikového odpadu, který se vyznačuje kolísavým vývojem. V roce 2012 bylo vyprodukováno 3 069 579 t odpadu.

Tab. 3.8 – Vývoj výdajů na ochranu ŽP, emisí a odpadu v letech 2008 - 2012

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
výdaje na ochranu ŽP (mil. Kč)	2 087	2 332	2 842	2 407	2 699	2 848	4 999	3 575
oxid siřičitý (kt)	29,62	29,62	30,38	23,10	22,04	22,32	22,34	20,74
oxidy dusíku (kt)	34,07	32,03	32,35	28,96	26,88	27,87	27,27	23,16
oxid uhelnatý (kt)	150,7	156,0	182,0	139,4	127,5	137,8	138,5	129,0
Podniková produkce odpadu (tis. t)	2 655	3 728	3 062	3 167	2 715	2 646	3 118	3 070

Zdroj: vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu.

Společnost v současné době nevlastní certifikáty z oblasti environmentální politiky, je však povinná respektovat zákony o odpadech, ovzduší, vodách, o životním prostředí, aj. V případě jejich porušení můžou být firmě uděleny pokuty a sankce.

SHRNUTÍ

Na základě výsledků této analýzy, lze konstatovat, že politické, ekonomické, sociální, technologické, legislativní a ekologické faktory, ovlivňují podnik, jak pozitivně, tak negativně. Negativní vliv má především ekonomické prostředí země – dochází k růstu míry inflace, nezaměstnanosti, klesá tempo růstu HDP, dochází k oslabování koruny, což pro podnik není pozitivní, jelikož nakupuje vstupy a prodává své výrobky v zahraničí. Naopak pozitivně lze hodnotit sociální a technologické prostředí. V Moravskoslezském kraji, je dostatek kvalifikované pracovní síly a také množství vědeckotechnických parků, inkubátorů a dalších výzkumných pracovišť, jejichž služby může společnost využívat. Do určité míry lze kladně hodnotit i politické prostředí, přestože důvěra v politické vedení je nízká. Současná vláda si dává za cíl podporu podmínek pro svobodné podnikání, nastartování udržitelného hospodářského růstu, zvýšení konkurenceschopnosti země, tvorbu pracovních míst a další. Také jsou vytvářeny programy na podporu podnikání.

3.5 Porterova analýza pěti konkurenčních sil

V rámci Porterovy analýzy bude pozornost zaměřena na mikrookolí podniku. Bude zhodnoceno pět sil, jež ovlivňují schopnost podniku obstát v konkurenčním prostředí. Jedná se o hrozbu nových firem vstupujících do odvětví, hrozbu substitučních výrobků, vyjednávací sílu zákazníků a dodavatelů a také již existující konkurenci v odvětví.

HROZBA NOVÝCH FIREM VSTUPUJÍCÍCH DO ODVĚTVÍ

Zámečnictví je odvětví, kde je vysoké riziko vstupu nových subjektů do odvětví. Ročně v tomto a dalších příbuzných oborech absolvuje tisíce studentů, jež mohou mít problém s nalezením a udržení si práce (viz tab. 3.9). Tito absolventi se pak mohou rozhodnout založit si podnikání (po získání požadované praxe).

Tab. 3.9 - Počet volných pracovních míst v Moravskoslezském kraji na pozici řemeslníků, obsluhy strojů, montérů

Okres	Počet pracovních míst	Počet uchazečů
Bruntál	102	3 693
Frýdek-Místek	213	2 804
Karviná	237	4 923
Nový Jičín	131	3 023
Opava	133	4 324
Ostrava	447	3 634

Zdroj: vlastní zpracování dle Ministerstva práce a sociální věcí.

Zámečnictví je oborem, jenž spadá do živnostenského podnikání, konkrétně se jedná o živnost řemeslnou. Subjekt tedy musí splňovat všeobecné podmínky⁶ a mít odbornou způsobilost, která se prokazuje dokladem o řádném ukončení středního vzdělání s výučním listem, maturitní zkouškou či o řádném dokončení vyššího odborného vzdělání. Ve všech třech případech je nutný také doklad o jednorroční praxi v oboru. V případě vysokoškolského vzdělání, praxe není nutná.

U vstupu fyzické osoby do odvětví je zapotřebí provést ohlášení řemeslné živnosti na živnostenském úřadu, zaplacení správního poplatku ve výši 1000 Kč a doložení dokladů o všeobecné a odborné způsobilosti. Je také nutné vyplnit jednotný registrační formulář, který umožňuje ohlášení živnosti, přihlášení k dani z příjmu FO, zdravotnímu pojištění a sociálnímu pojištění. V případě potřeby se ještě provede registrace k DPH, silniční dani, nemocenskému pojištění či dani z nemovitosti.

Jestliže do odvětví vstupuje právnická osoba, provádí ohlášení prostřednictvím ohlašovacího formuláře, kde se uvádí obchodní jméno a sídlo společnosti, identifikaci členů statutárního orgánu, odpovědný zástupce (prokazuje odbornou způsobilost právnické osoby), údaje týkající se organizační složky podniku, předmět podnikání, identifikační číslo, provozovny atd.

Bez ohledu na to, zda subjekt vstupuje do odvětví jako FO či PO, musí pokrýt počáteční výdaje na zahájení podnikání. Patří zde administrativní náklady vynaložené na zahájení podnikání, pronájem, vybavení provozovny (stroje a zařízení), kanceláře a další provozní náklady (telefon, energie, pohonné hmoty, mzdy, aj.).

Lze konstatovat, že vstupu do odvětví nebrání mnoho bariér. Subjekt má poměrně snadný přístup k surovinám, energiím i pracovní síle, při vstupu do odvětví není potřeba

⁶ Osoba starší 18 let, způsobilá k právním úkonům a bezúhonná.

vlastnit žádné zásadní know-how, patenty či licence a také je zde snadný přístup k distribučním kanálům. Problémem, se kterým se subjekt může potýkat, jsou vysoké počáteční náklady na vybavení provozovny. V oboru zámečnictví se používají stroje jako je linka na dělení plechu, CNC stroje, soustruhy, frézy, a jiné stroje, jejichž pořizovací cena se pohybuje od několika set tisíc až po miliony korun.

HROZBA SUBSTITUTŮ

Tato společnost zabývající se výrobou zámečnických prvků není substituty ohrožena.

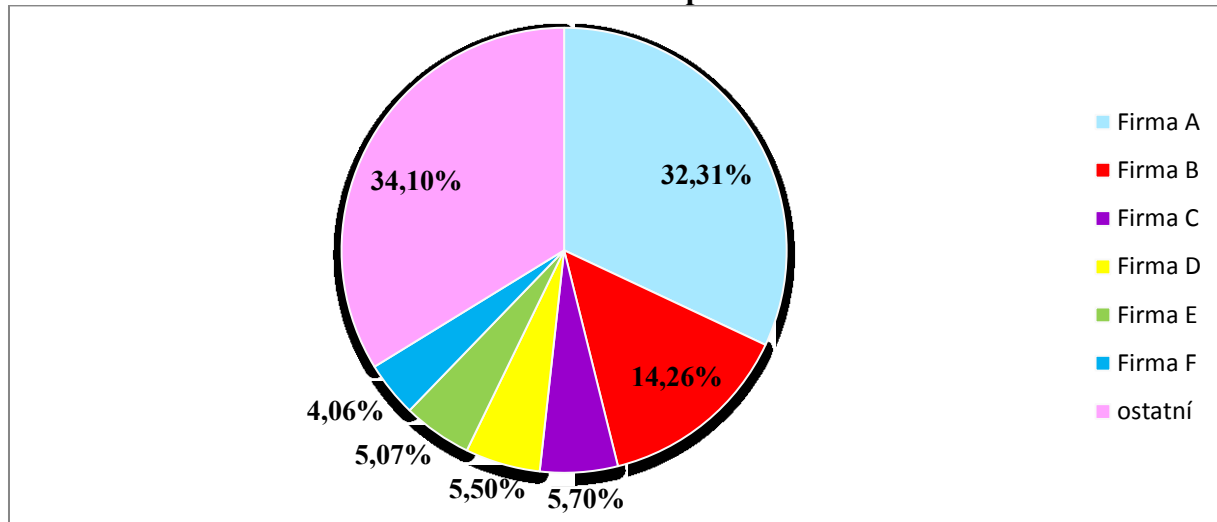
VYJEDNÁVACÍ SÍLA ZÁKAZNÍKŮ

Společnost není na trhu jediná, která vyrábí a nabízí zámečnické prvky, ohýbání a ohraňování plechů. Také operuje na zahraničních trzích, především na Slovensku, v Maďarsku a v Rakousku, kde se taktéž potýká s velkou konkurencí a tudíž naráží na velkou vyjednávací sílu zákazníků. Z grafu 3.10 je patrné, že šest firem se na tržbách společnosti podílí téměř 66 %. Lze tedy konstatovat, že významný podíl obrátu firmy je spojen s malým počtem významných zákazníků, což také potvrzuje jejich velkou vyjednávací sílu. K roku 2012 měla společnost XYZ celkem 121 odběratelů. Hlavní zákazníci nebudou jmenováni, bude uvedena pouze oblast jejich podnikání:

- Firma A – jedná se o společnost zabývající se izolačnictvím, zámečnictvím, sklenářskými pracemi. Dále realizuje projektovou činnost ve výstavbě, provádění staveb, jejich změny a odstraňování.
- Firma B – jedná se o slovenskou společnost, jejímž předmětem podnikání je velkoobchod, maloobchod a prodej polykarbonátu a těsnících pásek. Realizuje také dodávky a montáž střech.
- Firma C – je společnost zabývající se velkoobchodem a výrobou kovových konstrukcí, kotlů, těles a kontejnerů.
- Firma D – má velmi rozsáhlý předmět podnikání. Zabývá se zámečnictvím, sklenářskými pracemi, rámováním a paspartováním. Dále realizuje zednictví, zprostředkování obchodů a služeb, výrobu stavebních hmot a výrobků, pronájem věcí movitých, malířství, lakýrnictví a natěračství.
- Firma E – představuje společnost zabývající se výrobou, obchodem a službami v oblasti světlíků, zabezpečovacích a kamerových systémech, zámečnické činnosti, slaboproudé a silnoproudé instalace.

- Firma F – je maďarskou společností, která je výhradním distributorem a dodavatelem produktů, vyrobených v České republice. Nabízí světlíky, hliníkové profily a plechy, ocelové a nerezové konstrukce.

Graf 3.10 – Podíl hlavních odběratelů na tržbách podniku v roce 2012



Zdroj: vlastní zpracování dle informací poskytnutých firmou.

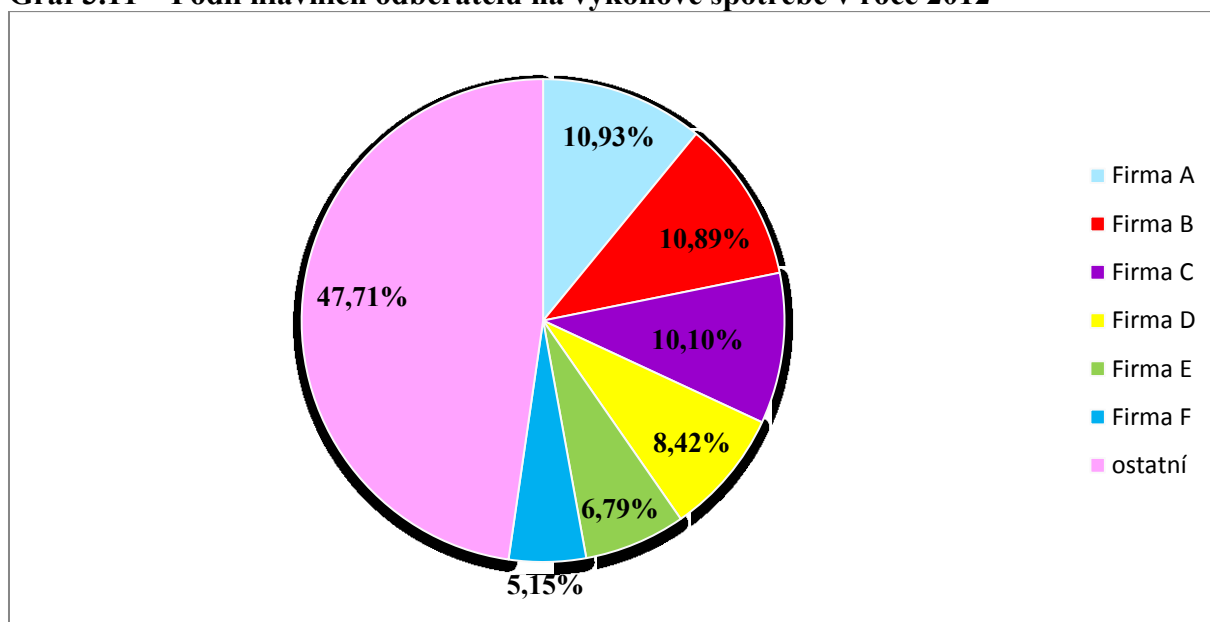
VYJEDNÁVACÍ SÍLA DODAVATELŮ

Hlavními dodavateli společnosti jsou podniky zabývající se výrobou a zpracováním plechů, jejich zinkováním, povrchovou úpravou. Obchodní partnery si firma vybírá zejména na základě kvality nabízených produktů, a také podle ceny. Lze konstatovat, že vyjednávací síla dodavatelů je nízká. Na trhu existuje celá řada společností, nabízející požadované vstupy. Navíc společnost nespolehá pouze na české dodavatele, ale obchoduje i s polskými, rakouskými, slovenskými, německými a dalšími firmami. Společnost měla ke konci roku 2012 celkem 220 dodavatelů. Graf 3.11 znázorňuje hlavní dodavatele z hlediska jejich podílů na vstupech (výkonové spotřebě):

- Firma A – 10,93 % - největším dodavatelem firmy je společnost, jejímž předmětem podnikání je kovoobráběčství, zámečnictví, výroba strojů a zařízení, testování, měření analýzy, výroba, opravy a montáž měřidel, klempířství a další.
- Firma B – 10,89 % - zabývá se výrobou plastových a pryžových výrobků a nákupem zboží za účelem dalšího prodeje.
- Firma C – 10,10 % - zprostředkovává služby a maloobchod, realizuje výrobu a hutní zpracování železa a oceli, neželezných kovů a jejich slitin.

- Firma D – je čtvrtým největším dodavatelem a zároveň největším odběratelem společnosti.
- Firma E – je polskou společností nabízející kompletní výrobní proces od výroby hliníkových profilů přes povrchovou úpravu. Také nabízí technickou podporu s cílem optimalizovat konstrukční řešení nových výrobků.
- Firma F – jejím předmětem podnikání je realitní činnost, reklamní a marketingová činnost a činnost technických poradců. Pro společnost zajišťuje pronájem budov.

Graf 3.11 – Podíl hlavních odběratelů na výkonové spotřebě v roce 2012



Zdroj: vlastní zpracování dle informací poskytnutých firmou.

EXISTUJÍCÍ KONKURENCE V ODVĚTVĚ

Zámečnictví a nástrojářství je odvětví, ve kterém působí mnoho firem a konkurence je zde tedy velká. Podle portálu firmy.cz, je v tomto oboru registrováno 2 940 podniků, přičemž 522 jich působí v Moravskoslezském kraji.

Z hlediska předmětu podnikání (výroba ocelových konstrukcí, ohýbáním, vysekávání a ohraňování plechů), velikosti tržeb a sídla podnikání v Moravskoslezském kraji, lze jako hlavní konkurenty firmy uvést:

- HLH-Divize výroba O.K. s.r.o. – její činnost byla zahájena v roce 1999 spojením tří drobných firem, které působily v oboru výroby ocelových konstrukcí. Společnost se v dnešní době zabývá výrobou zámečnických prvků,

ocelových konstrukcí a strojírenskou výrobou. HLH-Divize zavedla systém řízení ve svařování, který je ve shodě s ČSN EN 729-2:1996 a také získala certifikát ČSN EN ISO 9001.

- Ganeko s.r.o. – společnost vznikla v roce 1995 a zabývá se především výrobou kovových a nosných konstrukcí, složitých svařenců, mechanicky opracovanými díly a komponenty. Své výrobky umísťuje i na zahraniční trhy jako je Německo, Holandsko, Velká Británie a Skandinávie.
- Kovo VESUV v.o.s. – společnost vznikla v roce 1993 a je orientovaná na výrobu kovových výrobků a zpracování plechů nejmodernějšími technologiemi. Zaměřuje se na ohýbání a řezání plechů prostřednictvím CNC stroji a stejně jako předcházející firmy, zavedla systém management jakosti ISO ČSN EN 9001.

Pro srovnání firem jsou v tab. 3.10 uvedeny určité charakteristiky. Pozornost byla zaměřena na velikost základního kapitálu, tržeb a počtu zaměstnanců za rok 2012.

Tab. 3.10–Srovnání společnosti XYZ s konkurencí

Firma	Základní kapitál (Kč)	Tržby (tis. Kč)	Počet zaměstnanců
XYZ, s.r.o.	200 000	83 116	26
Ganeko s.r.o.	100 000	130259	73
kovo VESUV v.o.s.	-	65994	Neuvedeno
HLH-Divize. s.r.o.	102 000	27 298	23

Zdroj: vlastní zpracování dle oficiálního portálu českého soudnictví.

SHRNUTÍ

Prostřednictvím Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil bylo zjištěno, že vstupu do odvětví nebrání mnoho bariér a je zde tudíž vysoké riziko vstupu nových konkurentů a tím zesílení konkurenčního boje, který je v odvětví zámečnictví značný. Na druhou stranu podnik není ohrožen přímým substituty. Nejdůležitější hlediskem jsou však zákazníci, protože bez zákazníků není možné dosáhnout úspěšného podnikání. V tomto případě je jejich vyjednávací síla velká, pouze dvě firmy se na tržbách podniku podílí asi 46 %. Naproti tomu vyjednávací síla dodavatelů je nízká, na trhu existuje velké množství firem dodávající potřebné vstupy.

3.6 Hodnocení životaschopnosti podniku

Poslední použitá metoda je Pollakova metoda pro hodnocení životaschopnosti podniku. Do diplomové práce byla zařazena především z důvodu, že posuzuje jak finanční tak nefinanční oblast podnikání. Hodnocení bylo provedeno pomocí tabulek uvedených v příloze č. 1 a na základě rozhovoru s přiděleným konzultantem.

- Výzkum trhu zaměřený na cílený pokrok – společnost XYZ se řadí mezi malé podniky, které zpravidla nerealizují vlastní výzkum. Podnik pro svou činnost využívá moderní stroje, zařízení a technologie, aby poskytovala výrobky a služby v co největší kvalitě. Vlastní výzkum však nerealizuje. Proto společnosti byly přiděleny 3 body, které odpovídají „ustrnutí na starém“.
- Výrobky odpovídající trhu – důraz se klade na výrobu takových produktů, které uspokojují potřeby zákazníků. Společnost zavedla systém managementu jakosti ISO ČSN 9001 s cílem poskytovat výrobky odpovídající trhu. Podnik zpravidla realizuje zakázkovou výrobu, která zohledňuje konkrétní požadavky zákazníka. Z toho důvodu bylo společnosti přiděleno 9 bodů.
- Spokojení zákazníci – tato charakteristika navazuje na charakteristiku předcházející. Společnost usiluje o maximální spokojenost zákazníka splněním jeho požadavků. Za dlouhá léta činnosti realizovala desítky úspěšných projektů a je schopná nabídnout bohaté zkušenosti, jejichž výsledkem jsou vždy kvalitní a spolehlivé produkty. Důkazem spokojených zákazníků jsou i opakované zakázky a malé množství reklamací. Společnost v této oblasti získala 10 bodů.
- Spokojení finanční účastníci – optimální úroveň zadlužení by se měla pohybovat mezi 30 - 60 %. Z finanční analýzy v kapitole 3.2 vyplývá, že zadluženost společnosti přesahuje optimální hranici a může vyvolávat znepokojení u věřitelů a snižovat výnosnost podniku. Také míra zadluženosti, která by neměla být více než 100 %, má negativní vývoj a k roku 2012 činila 191 %. Finanční analýza také prokázala, že doba splacení závazků činí 97 dní, což značí, že firma nedodrží obvyklou dobu splatnosti 30 dnů. K roku 2012 měla závazky po splatnosti ve výši 12 317 tis. Kč. Z těchto důvodů byly společnosti přiřazeny 4 body.
- Poměr k životnímu prostředí – Společnost v současné době nevlastní certifikáty z oblasti environmentální politiky, přesto usiluje o minimální dopady své činnosti na životní prostředí. Realizuje tedy svoji činnost v souladu se zákonem o životním

prostředí a dalšími doplňujícími zákony. Společnost se také zapojila do systému EKO-KOM, který zajišťuje třídění, recyklaci a využití obalového odpadu na kvalitní evropské úrovni. V této oblasti byly firmě přiděleny 4 body.

- Kapitálová základna – kapitálová základna společnosti je poměrně stabilní. Úroveň cizích zdrojů (27 161 tis. Kč) nepřekročily hodnotu oběžných aktiv (40 070 tis. Kč), což prokazuje dostatečné krytí dluhů. Společnosti bylo přiřazeno 7 bodů odpovídajících „dodatečným provozním rezervám“.
- Výhodná lokalizace podniku – podnik působí v Moravskoslezském kraji v blízkosti svých největších dodavatelů a také v oblasti s dostupnou kvalifikovanou pracovní silou. Vzhledem k dobrému umístění bylo společnosti přiřazeno 8 bodů.
- Zaměstnanci – společnost klade důraz na kvalifikovanou pracovní sílu. Pravidelně realizuje školení v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci (BOZP), požární ochrany apod. Zaměstnanci se také účastní školení mimo podnik, jedná se především o THP a vedoucí pracovníky, a to v oblasti řízení podniku (např. školení v souvislosti se změnami zákonů, daní, řízením lidských zdrojů). Motivace pracovníků je založena na peněžní odměně. Společnosti v této oblasti byly přiřazeny 4 body.
- Finanční výsledek - hodnotí se likvidita podniku. Z finanční analýzy vyplývá, že podnik nedosahuje optimální hodnoty u okamžité likvidity a je závislá na spolehlivosti odběratelů při úhradě pohledávek. Podnik je také zatížen úvěrem ve výši 8 000 tis. Kč a jeho celková zadluženost také překračuje optimální hodnoty. Společnosti byly přiděleny 2 body.
- Spolehliví dodavatelé – společnost si zakládá na dlouhodobé spolupráci s obchodními partnery. Klíčovým faktorem při jejich výběru je kvalita dodávek, spolehlivost a cena. Potvrzením spolehlivosti dodavatelů jsou téměř nulové reklamace dodaného materiálu a také již zmíněná dlouhodobá spolupráce. Tato oblast byla ohodnocena 4 body.

Tab. 3.11 – Hodnocení vitality podniku

Charakteristika	Cíl bodů	Hodnocení
Výzkum trhu cílený na pokrok	13	3
Výrobky odpovídající trhu	12	9
Spokojení zákazníci	11	10
Spokojenost finančních účastníků	11	4
Poměr k životnímu prostředí	11	4
Kapitálová základna	10	7
Výhodná lokalizace podniku	9	8
Zaměstnanci	8	4
Finanční výsledek	8	2
Spolehlivý dodavatelé	7	4
Celkem	100	55

Zdroj: vlastní zpracování.

SHRNUTÍ

Společnost XYZ získala celkem 55 bodů, vyjádřeno procentuálním podílem 55 %. Tato úroveň odpovídá vitalitě, která není bez zásahu zajištěna. Pokud chce tedy společnost v budoucnosti přežít, je nutné přijmout určitá opatření, která povedou ke snižování zadluženosti podniku, zlepšení okamžité likvidity a zlepšení spokojenosti finančních účastníků. Je také vhodné vytvořit systém vzdělávání, hodnocení a motivace pracovníků, především u řemeslníků, obsluhy strojů, montérů, kde je další vzdělávání zanedbáváno. Nízkého hodnocení bylo dosaženo i v oblasti výzkumu a poměru k životnímu prostředí, což je u malého podniku běžné.

4 Shrnutí, návrhy a doporučení

Na základě provedené finanční analýzy, bonitních a bankrotních modelů, PESTLE analýzy, Porterovy analýzy konkurenčních sil a metody hodnocení životaschopnosti podniku, lze shrnout ekonomickou výkonnost a konkurenceschopnost společnosti XYZ k roku 2012 následovně:

- Podnik má nízkou rentabilitu. Rentabilita vlastního kapitálu v roce 2012 klesla na 0,12 % a je nižší než výnosnost tříletého státního dluhopisu, který činil 0,5 %. Pro podnik je tedy výhodnější investovat do bezrizikových státních dluhopisů. Také rentabilita tržeb je velmi nízká – z jedné vynaložené koruny společnost získá pouhých 0,02 % zisku.
- Celková zadluženost podniku činí 66 %, což přesahuje doporučenou hranici. Větší část majetku je tedy financována cizími zdroji a podniku hrozí riziko, že v blízké budoucnosti nebude schopen nést náklady spojené s jejich užíváním. Úrokové krytí k roku 2012 činilo 1,13.
- Podnik také vykazuje nízkou úroveň koeficientu okamžité likvidity - v daném okamžiku je schopen uhradit pouze 4,5 % svých krátkodobých závazků. U běžné a celkové likvidity již doporučené hranice splňuje. Znamená to tedy, že firma bude schopná uhradit své závazky, jestliže odběratelé včas uhradí pohledávky a podnik včas promění své zásoby na hotovost.
- Alarmující je i dlouhá doba obratu pohledávek (130 dnů) i závazků (97 dnů), která vysoce přesahuje obvyklou lhůtu splatnosti 30 dnů. Taktéž můžeme vidět, že společnost rychleji platí své závazky, než inkasuje pohledávky, což také zvyšuje riziko platební neschopnosti.
- Z bonitních a bankrotních modelů vyplývá, že společnost se pohybuje na hranici, která ji definuje jako podnik, který se potýká s finančními problémy, jež ho směřují k úpadku. Je tedy nutné přijmout určitá opatření pro zajištění budoucího finančního zdraví.
- Z analýzy vnějšího okolí podniku bylo zjištěno, že současné ekonomické prostředí nevytváří vhodné podmínky pro podnikání – roste nezaměstnanost, klesá tempo růstu HDP, roste míra inflace. Je zde však dostatek kvalifikované pracovní síly a solidní technologické zázemí, které může společnost využít ve svůj prospěch. Podnik v současné době působí v oboru zámečnictví, kde je silná konkurence. Je ohrožen jak

hrozbou vstupu nových subjektů do odvětví, tak i silnou vyjednávací silou zákazníků - téměř polovina tržeb je generována dvěma zákazníky. V případě jejich ztráty bude existence podniku ohrožena. Je důležité, aby firma byla neustále ve střehu a hledala nové výhody s cílem přilákat další zákazníky.

- Výsledky poslední metody pro hodnocení vitality poukazují na to, že kromě výzkumu a životního prostředí si podnik vede dobře v nefinanční oblasti. Jedná se především aspekty, jako jsou splnění požadavků trhu, kvalita produkce, dodavatelů, spokojení zákazníci, lokalizace. Naopak, jak už ze samotné finanční analýzy vyplývá, zadluženost podniku, rentabilita a likvidita není optimální.

Z uvedeného shrnutí je jasné, že podnik má problémy, které mohou ohrozit jeho budoucí existenci. Při návrhu opatření na zlepšení se bude vycházet z těchto zjištěných nedostatků.

SNIŽOVÁNÍ NÁKLADŮ

Velkým nedostatkem podniku je jeho vysoká zadluženost, kdy se využívá nadměrné množství cizích zdrojů na financování základního chodu podniku. Tím se zvyšují náklady z důvodu placení úroků, a tím dochází ke snižování zisku.

Prvním doporučením je snaha o snižování nákladů, především v oblasti nájemného, mezd či nákupu materiálu. Podnik by měl zvážit možnost zapojení všech zaměstnanců při hledání úspor. Mohl by být vytvořený systém, který by byl součástí interních směrnic společnosti a který by zaměstnancům umožnil podávat racionální a úspornější návrhy. Po jejich schválení a zavedení by pracovník získal odměnu (např. viz tab. 3.12). Poskytnutím této odměny by byli pracovníci motivováni hledat úspornější varianty. Podávání návrhu by se mohlo realizovat prostřednictvím stanoveného formuláře (příloha č. 4), jenž by se předkládal k posouzení vedení společnosti. Tato varianta není finančně ani časově náročná.

Tab. 3.12 – Návrh systému odměňování

Úspora	Odměna
1 000 – 10 000 Kč	25 %
10 001 – 50 000 Kč	5 000 + 20 % z úspory
50 001 – 100 000 Kč	10 000 + 15 % z úspory
100 001 – 500 000 Kč	20 000 + 10 % z úspory
Nad 500 001 Kč	50 000 Kč + 5 % z úspory

Zdroj: Vlastní zpracování

Možným doporučením je i upuštění nákupu majetku prostřednictvím leasingu. K 31. 12. 2012 měl podnik celkem 12 leasingových smluv především na obráběcí stroje a automobily pro zaměstnance. Vhodnější variantou je financování pomocí úvěru, a to proto, že bývá zpravidla levnější, u leasingu jsou výrazně omezena vlastnická práva, a přesto nájemce nese některá vlastnická rizika, je zde také riziko odebrání předmětu leasingu a mnoho dalších nevýhod. Vzhledem k vysoké zadluženosti podniku, lze očekávat, že při žádosti o úvěr bude společnost zatížena vyšší úrokovou sazbou – banka nese větší riziko nesplacení závazku. V praxi lze provést srovnání výdajů na úvěr a leasing pomocí výpočtu jejich současné hodnoty. Toto srovnání však nebude provedeno, a to z důvodu nutnosti odhadu úrokové sazby z úvěru, která by zkreslovala výsledek.

ŘÍZENÍ POHLEDÁVEK

Významným problémem je doba inkasa pohledávek, která k roku 2012 činila 130 dnů. Vhodnou variantou řešení tohoto problému je vytvoření (případně rozšíření) pozice, jejíž náplní by bylo řízení pohledávek. Tato pozice by zahrnovala hodnocení bonity zákazníka, vytvoření a aktualizace databáze o pohledávkách s cílem předcházet nedobytným pohledávkám, spolupráce s celým ekonomickým úsekem, firemním právníkem apod. Vhodné je také zavést zálohové platby např. ve výši 30 %, které jsou u výroby na zakázku běžné. Tím by se snížil podíl vlastních prostředků na realizaci zakázky, a tedy i využívání cizích zdrojů.

Zavedení těchto opatření na zkrácení doby inkasa nejsou z hlediska financí příliš náročné -dojde k navýšení mzdových nákladů (hrubá mzda 16 000 – 18 000 Kč) a nákladů na výběrové řízení (měsíční inzerce 3 500 – 6 000 Kč).Proto by pro společnost bylo vhodnější rozšířit stávající pozici a příslušnému pracovníkovi zvýšit plat než vytvořit pozici novou. Z časového hlediska (viz tab. 3.13) bude nejnáročnější vytvořit kvalitní databázi obchodních partnerů, která je klíčová pro řízení pohledávek.Vytvoření databáze je odhadováno na cca 6 měsíců.Nicméně je třeba brát v potaz, že se databáze bude průběžně doplňovat a aktualizovat. Jedná se o proces, v rámci kteréhoby se u odběratelů hodnotil objem tržeb,platební schopnost,stabilita a zadluženost,ziskovost.

Pro posouzení těchto oblastí je vhodné provést finanční analýzu současných i potencionálních zákazníků a poté je zařadit do příslušné skupiny – bonitní zákazník, rizikový či problémový. Tyto informace budou klíčové pro rozhodování o spolupráci nebo o poskytování obchodních úvěrů, a to v jaké výši a za jakých podmínek.

Tab. 3.13 – Časový harmonogram pro řízení pohledávek v případě přijetí nového pracovníka

Měsíc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Přijímání a třídění životopisů na vytvořenou pozici	x											
Výběrové řízení		x										
Školení nového zaměstnance, seznámení s firmou		x										
Analýza aktuálního stavu pohledávek, vytvoření zprávy			x									
Hodnocení odběratelů a vytvoření databáze				x	x	x	x	x	x			

Zdroj: Vlastní zpracování

Doplňujícím řešením, které by zlepšilo současný stav pohledávek, je regresní faktoring, kdy jsou pohledávky postupovány faktoringové společnosti, která však nenese riziko za neuhrazení pohledávky odběratelem. Faktoring bývá nákladnější, je zde zahrnut faktoringový poplatek, který může činit až 1,5 % z nominální hodnoty pohledávky. Tento poplatek je účtován za administraci postoupení pohledávek a úroku z profinancování, který se pohybuje kolem 3 %. Celkový náklad faktoringu je pak dán součtem poplatku a úroku. Obvyklým postupem u faktoringu je poskytnutí půjčky ve výši 80% hodnoty pohledávky faktoringovou společností. Poté co odběratel uhradí celkovou částku, faktor klientovi doplatí zbývajících 20 %. Modelový příklad celkového nákladu faktoringu u České spořitelny je uveden v tab. 3.14. Z fakturované částky 150 000 Kč společnost zaplatí náklad factoringu ve výši 1 206 Kč, což představuje 0,8 % z nominální hodnoty pohledávky.

Tab. 3.14 – Výpočet nákladu factoringu u České spořitelny

Fakturovaná částka	150 000 Kč
Doba splatnosti	60 dnů
Factoringový poplatek (průměrná cena)	0,5 %
Úrok z profinancování (1M PRIBOR + 2 %)	$0,28 + 2 = 2,28 \text{ \%p.a.}$
Zálohová platba (80 %)	$150\,000 \cdot 0,8 = 120\,000 \text{ Kč}$
Factoringový poplatek	$150\,000 \cdot 0,005 = 750 \text{ Kč}$
Úrok z profinancování	$120\,000 \cdot \frac{60}{360} \cdot 0,0228 = 456 \text{ Kč}$
Celkový náklad factoringu	$456 + 750 = 1\,206 \text{ Kč}$

Zdroj: Vlastní zpracování dle České spořitelny.

Jiným řešením na zkrácení doby inkasa pohledávek je tzv. sconto. Pokud by se podniku povedlo snížit náklady, alespoň o jedno procento, mohl by tyto ušetřené prostředky využít k poskytování skonta za včasnou platbu. Zákazníci by byli motivováni k dřívější platbě, což by přineslo zkrácení doby inkasa a peněžní prostředky na úhradu závazků. Poskytování skonta je pro podnik výhodné v případě, že jeho výše je nižší než úroková sazba úvěru, který by byl potřeba na profinancování nedodržené lhůty splatnosti odběratelem.

Autorka se přiklání k zavedení zálohových plateb a u nedobytných pohledávek k regresnímu faktoringu. Pokud chce společnost do budoucna předcházet nespolehlivým odběratelům je doporučováno vytvoření kvalitní databáze obchodních partnerů.

HODNOCENÍ A VÝBĚR DODAVATELŮ

Z rozhovorů s přiděleným konzultantem vyplývá, že společnost neprovádí třídění a pravidelné hodnocení svých dodavatelů. Vzhledem k tomu, že náklady v porovnání s tržbami jsou příliš vysoké, bylo by vhodné provést hodnocení současných obchodních partnerů a případně na trhu najít alternativu nabízející stejnou kvalitu za nižší cenu. Jednou z oblastí, na kterou by se společnost měla zaměřit je snaha o snížení nájemného, které se v současné době podílí na výkonové spotřebě 5 %. Podnik si pronajímá výrobní prostory o celkové ploše 2 300 m², kanceláře a šatny. Průměrné měsíční náklady vynaložené na pronájem nebytových prostor činí 305 366 Kč.

Dodavatelé lze klasifikovat, např. podle náplně vztahů, na:

- dodavatelé materiálu,
- dodavatelé komponent,
- dodavatelé zařízení,
- dodavatelé doplňkového režijního materiálu,
- dodavatelé služeb.

Poté na základě Paretovy analýzy by bylo vhodné, určit dodavatelé, kterým je třeba věnovat největší pozornost. U nákupu se vychází z modifikace, že 20 % dodavatelů realizuje 80 % vstupů. Prvním krokem u této analýzy je sestupné roztřídění dodavatelů např. podle nakupovaného množství a určení jeho procentuálního podílu na celkovém nákupu. Dále se sestrojí Paretův diagram, ze kterého jasně vyplynou klíčoví dodavatelé. Pro rozdělení dodavatelů je možné použít metodu ABC, jejíž pomocí se do skupiny A zařadí klíčoví dodavatelé (realizují 80 % vstupů), do skupiny B méně významní dodavatelé (15 % vstupů)

a do skupiny C příležitostní partneři (5 % vstupů). U klíčových vstupů je pak firmě doporučena strategie dodavatelského vějíře, kde se využívá nejméně dvou dodavatelů pro jeden nakupovaný vstup. Tímto způsobem lze minimalizovat riziko narušení plynulé výroby u případného výpadku dodávek od významného partnera.

Pro společnost by bylo také vhodné provádět hodnocení současných, ale i potencionálních dodavatelů, jež lze realizovat pomocí tabulky, ve které jsou uvedena kritéria, jejich váhy a stupnice hodnocení (např. tab. 3.12).

Tab. 3.13 – Hodnocení dodavatelů

Váha	Kritérium	5 bodů	4 body	3 body	2 body	1 bod
5	Kvalita					
5	Cena					
5	Spolehlivost					
4	Dodací termíny					
4	Platební podmínky					
3	Komunikace					
3	Technický servis					
2	Systém řízení kvality					

Zdroj: vlastní zpracování.

Informace, které podnik získá prováděním systematického hodnocení svých dodavatelů, jsou klíčovým východiskem pro nákupní rozhodování. Na jeho základě může společnost odhalit nedostatky a hledat vhodnější alternativy.

ZAPOJENÍ DO KLASTRU

Klaster představuje regionální propojení subjektů (podnikatelů, institucí a organizací, především vysokých škol), jejichž vzájemné vazby mohou vést ke zvýšení jejich konkurenceschopnosti. Jejich spolupráce přispívá ke zlepšení výsledků zapojených společností, zvýšení inovací, exportu, přilákání atraktivních investic a další.

Jedna z nejdůležitější konkurenčních výhod, kterou klaster přináší, je vytváření sítí a spolupráce, jak s akademickou sférou, tak s dodavatelskými řetězci. Stále častěji v nich nabývá na významu snižování nákladů pomocí zlepšování řízení dodavatelského řetězce

a tedy ke snižování nákladů na podnikání (transakčních nákladů). Společnost XYZ by tak mohla navazovat významné stupně spolupráce formou různých společných projektů, uzavíráním subdodavatelských smluv s místními firmami, sdílením znalostí, společného výzkumu a také formou skupinového marketingu.

Toto zapojení do klastru by společnosti mohlo ušetřit náklady a přilákat nové zákazníky. Rozvoj spolupráce zvýší počet zakázek a tím i tržby a zisky. V Moravskoslezském kraji působí 10 klastrových organizací. Pro společnost XYZ je však pravděpodobně nejvhodnější Národní strojírenský klastr, o. s., který je zaměřený na podporu inovací a zvýšení konkurenceschopnosti svých členů, jejich propagaci (na internetu, workshopech, konferencích a seminářích), na podporu a vytváření energetické, logistické, ekologické a proexportní politiky v oblasti strojírenství a metalurgie. Nabízí aktivní spolupráci podniků, spoluúčast na projektech, realizaci společného marketingu, společnou platformu pro vzájemnou výměnu zkušeností a mnoho dalších výhod.

ROZŠÍŘENÍ TRHU

Růstu tržeb by společnost mohla docílit i pronikáním na další zahraniční trhy. V současné době se orientuje pouze na slovenském, maďarském a rakouském trhu. Organizace CzechTrade pravidelně zveřejňuje Mapu oborových příležitosti. Vzhledem k předmětu podnikání společnosti XYZ, jsou její další exportní možnosti:

- Etiopie – poptává nosníky pro podporu stavebních konstrukcí a zábradlí,
- Finsko – kovovýroba – svařované rošty,
- Francie - v současné době poptává povrchové úpravy ocelových komponentů a výrobky z nerezové oceli,
- Brazílie – ocelové plechy,
- Rumunsko – hliníkové profily,
- Německo – soustružení a montáž strojních součástí, svařování nerezové oceli, obrábění součástí,
- Saudská Arábie – ocelové konstrukce,
- Švýcarsko – konstrukce z nerezové oceli.

Výše uvedený výčet je aktuální zahraniční poptávka po obráběných komponentech a konstrukcích z oceli. Společnosti je doporučeno se nejdříve zaměřit na země EU, a to

z důvodu obchodování bez celního řízení, cel a poplatků. Při vývozu zboží do zemí mimo EU mohou být na produkty uvaleno vývozní clo a jiné poplatky.

U nákupu vstupů ze zahraničí, musí společnost kromě ceny a kvality, také hodnotit vzdálenost kvůli zvýšeným nákladům na přepravu. Opět musí brát v potaz, že při nákupu materiálů z třetích zemí, bude dodávka navíc zatížena clem a dalšími poplatky.

Než se společnost rozhodne vstoupit na zahraniční trh, je zapotřebí provést podrobnou analýzu. Je nutné znát tamní podnikatelské prostředí, zákony, které musí společnost respektovat a dodržovat, daňové zatížení, míru konkurence, politické prostředí, nezbytné je poznat a odhalit potřeby potenciálních zákazníků a další. K tomu je vhodné provést analýzu PEST a analýzu konkurence země, do které chce podnik realizovat export svých produktů. Také je vhodné sestavit SWOT analýzu pro odhalení svých silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení.

Na základě zjištěných informací je nutné sestavit exportní plán, který by měl obsahovat:

- průzkum cílového trhu,
- možnosti vstupu na cílový trh – prostřednictvím místního zástupce nebo v zastoupení (vytvoření reprezentační kanceláře, vlastněním zahraniční společnosti, prostřednictvím společného podniku),
- posouzení výrobku a konkurenční výhody,
- způsoby propagace,
- analýzu zákazníků,
- způsob stanovení cen,
- plán prodeje na cílovém trhu,
- logistiku a distribuci,
- financování exportu,
- hodnocení rizik.

Vzhledem k finanční a časové náročnosti tohoto návrhu, je pro společnost vhodné zaměřit se nejprve na řízení pohledávek a snižování nákladů, které jsou klíčové pro zvýšení ziskovosti podniku. Až poté by měla společnost do budoucna zvažovat možnost vstupu na další zahraniční trhy.

5 Závěr

Cílem diplomové práce je zhodnocení současného stavu konkrétního podniku se zaměřením na jeho finanční zdraví a životaschopnost s ohledem na vliv vnějšího prostředí. Dílčím cílem je, na základě získaných informací, provést shrnutí a navržení vhodného doporučení, které by mohlo vést ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku na trhu.

V první části diplomové práce byly vymezeny teoretická východiska ekonomické výkonnosti a konkurenceschopnosti. Po vymezení základních pojmů, byly objasněny jednotlivé metody, které byly použity k hodnocení společnosti XYZ. Pro posouzení vnějšího prostředí byly rozebrány metody PESTLE a Porterova analýza. Pro zhodnocení finanční zdraví podniku byla použita finanční analýza, bonitní a bankrotní modely –Index bonity, Quicktest, Altmanovo Z scóre a index IN05. Nakonec byla charakterizována Pollakova metoda životaschopnosti podniku.

Podnik působí v oboru zámečnictví, kde je velmi silná konkurence. Navíc i ekonomická situace země není příznivá -roste míra inflace a nezaměstnanosti, klesá tempo růstu HDP. Naopak velkou příležitostí, kterou může společnost využít, je možnost čerpání dotací, ať už se jedná o Program pro konkurenceschopnost podniků, zvláště malých a středních či o dotace z úřadu práce přinajímání nových pracovníků. Příležitostí je i solidní technologické zázemí v Moravskoslezském kraji. Podnik by měl zvažovat možnost zapojení se do klastru (např. Národní strojírenský klastr, o. s.).Co se týče ohrožení, z Porterovy analýzy vyplývá, že je společnost ohrožena možným vstupem nových subjektu do odvětví a především silnou vyjednávací silou zákazníku. V současné době se téměř na polovině tržeb podílejí dva zákazníci.

Z analýz také vyplývá, že je ohroženo i finanční zdraví podniku. Bonitní a bankrotní modely indikují riziko úpadku. Podnik se potýká s nízkou mírou rentability vlastního kapitálu a je pro něj výhodnější investovat do bezrizikových státních dluhopisů. Také rentabilita tržeb je velmi nízká. V posledních letech klesá zisk a celkové náklady rostou, především mzdy a nájemné. Navíc celková zadluženost podniku přesahuje doporučenou hranici a běžný chod firmy je financován převážně z cizích zdrojů. Podnik přestává být úvěruschopný a pro banky méně zajímavý. Lze očekávat, že budoucí půjčky budou zatíženy vyšší úrokovou sazbou. Zásadním problémem společnosti je i dlouhá doba obratu pohledávek a závazků, která vysoce přesahuje obvyklou lhůtu splatnosti 30 dnů.

Poslední použitá metoda pro hodnocení vitality poukazuje na to, že vitalita podniku není bez zásahu zaručena.

Vzhledem k zjištěným nedostatkům je společnosti doporučeno zaměřit se v první řadě na řízení pohledávek. Je vhodné zavést zálohové platby, provést analýzu současného stavu a vytvořit kvalitní databázi odběratelů s cílem předcházet nedobytným pohledávkám. Pro zajištění úhrady již existujících pohledávek je vhodný regresní factoring např. u České spořitelny. V případě snižování nákladu bylo společnosti doporučeno vytvořit systém, který by umožnil zaměstnancům předkládat návrhy na úspory a především hodnocení dodavatelů s cílem nalézt na trhu vhodnější a levnější varianty. Poté co podnik zlepší svou finanční situaci a upevní svou pozici na tuzemském trhu, může začít zvažovat pronikání na další zahraniční trhy.

ZDROJE POUŽITÉ LITERATURY

- 1) ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti (I)*. Praha: Radix, 2002. 270 s. ISBN 80-860-3135-7.
- 2) DONNELLY, James H. *Management*. Praha: Grada, 1997. 821 s. ISBN 80-716-9422-3
- 3) DVOŘÁČEK, Jiří. *Podnik a jeho okolí: jak přežít v konkurenčním prostředí*. Praha: C. H. Beck, 2012.xvii, 173 s. ISBN 978-80-7400-224-3.
- 4) GRASSEOVÁ, Monika. *Analýza podniku v rukou manažera: 33 nejpoužívanějších metod strategického řízení*. 2. vyd. Brno: ComputerPress, 2012. 325 s. ISBN 978-80-265-0032-2.
- 5) GRÜNWALD, Rolf a Jaroslava HOLEČKOVÁ. *Finanční analýza a plánování podniku*. 2. vyd. Praha: Oeconomica. 2004. 180 s. ISBN 80-245-0684-X.
- 6) HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza firmy*. Praha: ASPI, 2008. 208 s. ISBN 978-807-3573-928.
- 7) KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2006.xiv, 206 s. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9453-8.
- 8) KISLINGEROVÁ, Eva. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. Praha: C. H. Beck, 2008.xxi, 293 s. ISBN 978-80-7179-882-8.
- 9) KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008.xiii, 135 s. ISBN 978-80-7179-713-5.
- 10) KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 236 s. ISBN 978-80-247-4456-8.
- 11) KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. 1041 s. ISBN 978-80-247-1545-2.
- 12) KOZEL, Roman. *Moderní marketingový výzkum: nové trendy, kvantitativní kvalitativní metody a techniky, průběh a organizace, aplikace v praxi, přínosy a možnosti*. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-0966-X.
- 13) KRALICEK, Peter. *Základy finančního hospodaření: Balance. Účet zisků a ztrát. Cash-flow. Základy kalkulace. Finanční plánování. Systémy včasného varování*. Praha: Linde, 1993. 110 s. ISBN 80-856-4711-7.
- 14) MAGRETTA, Joan. *Michael Porter jasně a srozumitelně: o konkurenci a strategii*. Praha: Management Press, 2012. 231 s. ISBN 978-80-7261-251-2.

- 15) MARINIČ, Pavel. *Finanční analýza a finanční plánování ve firemní praxi: komplexní průvodce s příklady*. Praha: Oeconomica, 2008. 191 s. ISBN 978-80-245-1397-3.
- 16) MARINIČ, Pavel. *Plánování a tvorba hodnoty firmy*. Praha: Grada, 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
- 17) MIKOLÁŠ, Zdeněk, Jindra PETERKOVÁ a Milena TVRDÍKOVÁ. *Konkurenční potenciál průmyslového podniku*. Praha: C.H. Beck, 2011.xix, 338 s. ISBN 978-80-7400-379-0.
- 18) MOLNÁR, Zdeněk. *Competitiveintelligence, aneb, jak získat konkurenční výhodu*. Praha: Oeconomica, 2012. 254 s. ISBN 978-80-245-1908-1.
- 19) NEUMAIEROVÁ, Inka. *Řízení hodnoty podniku, aneb, Nedělejme z podniku záhadu*. Praha: ProfessConsulting, 2005.xi, 233 s. ISBN 80-725-9022-7.
- 20) NEUMAIEROVÁ, Inka. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: GradaPublishing, 2002, 215 s. ISBN 80-247-0125-1.
- 21) PAVELKOVÁ, Drahomíra a Adriana KNÁPKOVÁ. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Linde, 2009. 333 s. ISBN 978-80-86131-85-6.
- 22) POLLAK, Harry. *Jak obnovit životaschopnost upadajících podniků*. Praha: C. H. Beck, 2003.xii, 122 s. ISBN 80-717-9803-7.
- 23) PORTER, Michael E. *Konkurenční výhoda: Jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon*. Praha: Victoria Publishing, 1997. 626 s. ISBN 80-856-0512-0.
- 24) RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2010. 143 s. ISBN 978-80-247-3308-1.
- 25) SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: ComputerPress, 2011. 152 s. ISBN 978-80-251-3386-6.
- 26) SYNEK, Miloslav, Heřman KOPKÁNĚ a Markéta KUBÁLKOVÁ. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. Praha: C.H. Beck, 2009.xviii, 301 s. ISBN 978-80-7400-154-3.
- 27) ŠULÁK, Milan a Emil VACÍK. *Měření výkonnosti firem*. Plzeň: Západočeská univerzita, 2003. 137 s. ISBN 80-704-3258-6.
- 28) ŠVARCOVÁ, Jena. *Ekonomie: stručný přehled: teorie a praxe aktuálně a v souvislostech*. Zlín: CEED, 2012. 303 s. ISBN 978-80-87301-16-6.
- 29) VOCHOZKA, Marek. *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: GradaPublishing, 2011. 246 s. Finance (Grada). ISBN 978-80-247-3647-1.

- 30) VOLKER C., Michael. *Making the Business Case*. P. Eng & Ventus Publishing ApS, 2012. 59 s. ISBN 987-87-7681-950-7.
- 31) ZALAI, Karol a kol. *Finančno-ekonomická analýza podniku*. 8. vyd. Bratislava: Sprint vfra, 2013. 471 s. ISBN 978-80-89393-80-0.

INTERNETOVÉ ZDROJE:

- 32) BUSINESSINFO. *Mapa oborových příležitostí*. . [online]. 2014 CZECH TRADE [2014-02-10]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/mapa-oborovych-prilezitosti-czechtrade-12069.html>.
- 33) BUSINESSVIZE. *IN05 – Bankrotní index z Česka, který funguje na české firmy*. . [online]. [2013-10-25]. Dostupné z: <http://www.businessvize.cz/financni-analyza/in05-bankrotni-index-z-ceska-ktery-funguje-na-ceske-firmy>.
- 34) CYRRUS ADVISORY – DOTACE Z EU INHNED A BEZ STAROSTÍ. *Program pro konkurenceschopnost podniků, zvláště malých a středních 2014 – 2020*. [online]. Dotace EU 2014 [2014-01-25]. Dostupné z: <http://www.dotacni.info/program-pro-konkurenceschopnost-podniku-zvlaste-malych-a-strednich-2014-2020-cosme/>.
- 35) ČESKÁ SPOŘITELNA. *Factoring – časté dotazy*. [online]. 2014 Factoring České spořitelny [2014-01-25]. Dostupné z: <http://www.factoringcs.cz/cs/faq>.
- 36) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Míra inflace*. [online]. [2014-02-10]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace.
- 37) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *HDP Výdajová metoda*. [online]. [2014-02-10]. Dostupné z: http://apl.czso.cz/pll/rocenka/rocenkavyber.makroek_vydaj.
- 38) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Obyvatelstvo*. [online]. [2014-02-10]. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/obyvatelstvo_lide.
- 39) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Statistická ročenka Moravskoslezského kraje 2013* [online]. [2014-02-10]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/DD002985CA/\\$File/80101113.pdf](http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/t/DD002985CA/$File/80101113.pdf).
- 40) ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Životní prostředí*. [online]. [2014-02-10]. Dostupné z: http://www.czso.cz/x/krajedata.nsf/oblast2/zivotni_prostredi-xt
- 41) INTERNATIONAL TRADE FORUM. *Building Business Competitiveness*. [online]. 2004 [2014-01-25]. Dostupné z: <http://www.tradeforum.org/Building-Business-Competitiveness/>.

- 42) KARISSOVÁ, Eva. Faktory konkurenceschopnosti podniku. *Sborník příspěvků z mezinárodní konference konané ve dnech 5. a 6. února 2008 v Brně*. [online]. 2008, s. 293-301. [2013-12-21]. ISBN 978-80-210-4521-7. Dostupné z: <http://www.portalcj.cz/a/dokumenty-ke-stazeni/blazek-ladislav-ed-konkurenceschopnost-podniku-cast-1-sbornik-prispevku-z-mezinarodni-konference-konane-ve-dnech-5-a-6-unora-2008-v-brne>.
- 43) MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍ VĚCÍ. *Regionální statistika ceny práce – Moravskoslezský kraj*. [online]. 2014 [2014-02-10]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/sz/stat/vydelky/mos>.
- 44) MORAVSKOSLEZSKÝ KRAJ. *Hlavní průmyslové zóny*. [online]. 2014 [2014-02-10]. Dostupné z http://podnikatel.kr-moravskoslezsky.cz/prumyslove_zony.html
- 45) MORAVSKOSLEZSKÝ KRAJ. *Zprávy o kvalitě ovzduší a emisní situaci v Moravskoslezském kraji od roku 2004*. [online]. 2014 [2014-02-10]. Dostupné z: <http://iszp.kr-moravskoslezsky.cz/cz/ovzdusi/koncepce/zpravy-o-kvalite-ovzdusi-a-emisni-situaci-v-moravskoslezskem-kraji-od-roku-2004-26410/>.
- 46) NÁRODNÍ ASOCIACE PRO ROZVOJ PODNIKÁNÍ. *Finanční analýza jako nástroj řízení firmy*. [online]. NARP [2013-10-25]. Dostupné z: <http://www.narp.cz/index.php/ke-stazeni/category/7-poradenstvi.html>.
- 47) NÁRODNÍ STROJÍRENSKÝ KLASTR. *Profil*. [online]. 2012 [2014-02-10]. Dostupné z: <http://www.nskova.cz/index.php?article=zamereni>.
- 48) NEUMAIEROVÁ, Inka; NEUMAIER, Ivan. Proč se ujal index IN a nikoli pyramidový systém ukazatelů INFA. *Ekonomika a management* [online]. 2008, roč. 2, č. 4 [2013-12-21]. ISSN 1802-8407. Dostupné z: <http://www.ekonomikaamanagement.cz/cz//clanek-proc-se-ujal-index-in-a-nikoli-pyramidovy-system-ukazatelu-infa.html>.
- 49) NEUMAIEROVÁ, Inka; NEUMAIER, Ivan. Index IN05. *Evropské finanční systémy: Sborník příspěvků z mezinárodní vědecké konference*. [online] 2005. s. 143-146. [2014-01-20]. ISBN 80-210-3753-9. Dostupné z WWW: <http://is.muni.cz/do/1456/sborniky/2005/evropske-financi-systemy-2005.pdf>.
- 50) REGIONÁLNÍ INOVAČNÍ STRATEGIE MORAVSKOSLEZSKÉHO KRAJE. *Profil Moravskoslezského kraje*. [online]. 2012 [2014-02-10]. Dostupné z: <http://www.rismk.cz/cz/profil-regionu/6-profil-moravskoslezskeho-kraje.html>.
- 51) SOCIOLOGICKÝ ÚSTAV AV ČR. *Důvěra ústavním institucím a spokojenost s politickou situací v prosinci 2013*. [online]. [2014-02-10]. Dostupné

- z:<http://cvvm.soc.cas.cz/institute-a-politici/duvera-ustavnim-institucim-a-spokojenost-s-politickou-situaci-v-listopadu-2013-2>.
- 52) SOCIOLOGICKÝ ÚSTAV AV ČR. *Spokojenost se stavem ve vybraných oblastech veřejného života – červen 2013*. [online]. [2014-02-10]. Dostupné z: <http://cvvm.soc.cas.cz/hodnoceni-politicke-situace/spokojenost-se-stavem-ve-vybranych-oblastech-verejneho-zivota-cerven-2013>.
- 53) STRATEG.CZ. *Strategická analýza*. [online]. [2013-10-12]. Dostupné z: http://www.strateg.cz/Strategicka_analyza.html.
- 54) VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY. *Koaliční smlouva mezi ČSSD, hnutím ANO 2011 a KDU-ČSL na volební období 2013 – 2017*. [online]. 2014 [2014-02-10]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/cz/media-centrum/dulezite-dokumenty/koalicni-smlouva-mezi-cssd--hnutim-ano-2011-a-kdu-csl-na-volebni-obdobi-2013---2017-115459/>.
- 55) ZICH, Robert. Klíčové aspekty pojmání konkurence ve strategickém řízení konkurenceschopnosti firmy. *Trendy ekonomiky a managementu* [online]. 2008, II, č. 3, s. 68-74 [2013-12-21]. ISSN 1802-8527. Dostupné z: https://dspace.vutbr.cz/bitstream/handle/11012/19997/03_09.pdf?sequence=1.

Seznam zkratek

A	Aktiva
BSC	Balancedscorecard
CK	Celkový kapitál
CZ	Cizí zdroje
CF	Cash Flow
CFROI	Ukazatel rentability investic
ČPK	Čistý pracovní kapitál
EFQM	Evropský model podnikatelské úspěšnosti
EVA	Ekonomická přidaná hodnota
FM	Finanční majetek
Kr.	Krátkodobý
MVA	Tržní přidaná hodnota
Ná	Náklady
OA	Oběžná aktiva
P	Pohledávky
PP	Peněžní prostředky
T	Tržby
VK	Vlastní kapitál
Vý	Výnosy
Z	Výsledek hospodaření po zdanění
Zá	Závazky
ZD	Výsledek hospodaření před zdaněním
Zs	Zásoby
ZUD	Výsledek hospodaření před odečtením úroků a daně z příjmu
ZZ	Zadržený zisk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 25. dubna 2014

Lucie Korbelová

Bc. Lucie Korbelová

Seznam příloh

Příloha č. 1 – Hodnotící tabulky pro Pollakovu metodu

Příloha č. 2 – Výkazy zisků a ztrát, Rozvahy, Cash-flow

Příloha č. 3 – Výpočty ukazatelů finanční analýzy

Příloha č. 4 – Formulář pro návrhy na zlepšení